

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

Diplomová práce

**TYPOLOGIE ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL  
V JEJICH SEBEPOJETÍ**

**ELEMENTARY ART SCHOOLS DIRECTORS TYPOLOGY  
FROM THE POINT OF VIEW OF THEIR SELF CONCEPT**

Bc. Zora Breczková

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Trunda Ph.D.

2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Typologie ředitelů základních uměleckých škol v jejich sebepojetí vypracovala samostatně a za použití citovaných zdrojů z odborné literatury a publikovaných textů. Práci jsem vypracovala pod odborným vedením vedoucího práce pana Mgr. Jiřího Trundy Ph.D.. Dále prohlašuji, že diplomová práce nebyla použita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 10. dubna 2017

.....

podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala všem ředitelům základních uměleckých škol České republiky, kteří se podíleli na výzkumném šetření k této diplomové práci a poskytli významné informace k tématu typologií osobností. Poděkování patří ředitelům, poskytnuvší osobní rozhovory, a nechali tak nahlédnout na specifickou osobnost ředitelů základních uměleckých školy. Velkým přínosem práce byla podpora některých členů vedení Asociace základních uměleckých škol a koordinátora managementu Rámcově vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání pana Bc. Jiřího Stárka (označen v práci jako resp. P2). Děkuji.

.....

podpis

**Abstrakt:**

Diplomová práce se zabývá zkoumáním a hlubším pochopením problematiky vztahu typologie osobnosti a stylem řízení vedoucích pracovníků v českém školství, tedy ředitelů, z pohledu jejich sebepojetí. Smyslem je zjistit existenci vztahu mezi osobnostními charakteristikami a způsobem vedení školy. Jaká typologie ředitele v českém vzdělávacím systému se dá považovat za efektivní ve vztahu k řízení vzdělávací instituce jako je česká škola a zda si toto prostředí žádá svou „vlastní“ typologii. Vychází z teoretických podkladů a poznatků, zabývající se osobností a různými teoriemi o její typologii, manažerském pojetí ředitele školy v ČR, styly řízení, existencí typologií příbuzných oblastí. Výzkumné šetření bude probíhat kombinací forem, a to formou dotazníkovou a formou polo-strukturovaných rozhovorů. Základním výzkumným vzorkem jsou ředitelé základních uměleckých škol České republiky.

**Klíčová slova:**

Ředitel, manažer/leader, osobnost, typologie osobnosti, sebepoznání, sebepojetí, základní umělecká škola, vedení lidí

**Abstract:**

The thesis deals with the exploration and deeper understanding of the problems of relations personality typology and style of management of executives in the Czech education system, ie directors, from the perspective of self-concept. The purpose is to ascertain existence of a relationship between personality characteristics and the manner of school management. What typology director of the Czech education system can be considered effective in relation to the management of educational institutions such as the Czech school and whether this environment calls for a new, own typology. Based on the theoretical background and knowledge dealing with the personality and different theories about its typology, managerial approach to the school principal in the Czech Republic, management styles, the typology of the existence of related areas. The survey will be a combination of forms, in the form of a questionnaire in the form of semi-structured interviews. The basic research sample are directors of art schools of the Czech Republic.

**Keywords:**

Director, manager/leader, typology of personality, self-knowledge, self-concept, elementary school of arts, leadership

## OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
1. ZÁKLADNÍ POJMY A ŘEDITEL ŠKOLY V KONTEXTU ČESKÉHO ŠKOLSTVÍ .....	11
1.1. Ředitel základní umělecké školy a jeho postavení v českém školství .....	12
1.1.1. Manažer.....	13
1.1.2. Leader .....	14
1.1.3. Vykonavatel .....	15
1.1.4. Kompetence ředitelů škol .....	15
1.2. Základní umělecká škola .....	16
1.3. Výkonný umělec .....	17
1.4. Osobnost.....	18
1.5. Typologie osobnosti.....	19
1.6. Sebepojetí a sebepoznání – cesta k (sebe)rozvoji.....	20
1.7. Shrnutí.....	22
2. STRUKTURA A ZÁKLADNÍ TYPOLOGIE OSOBNOSTI JAKO ÚVOD DO MANAŽERSKÉ PSYCHOLOGIE .....	23
2.1. Struktura osobnosti.....	23
2.1.1. Schopnosti.....	23
2.1.2. Motivace .....	24
2.1.3. Temperament .....	25
2.1.4. Charakter.....	26
2.2. Teorie typologie osobnosti .....	27
2.2.1. Hippokratova a Galenova teorie typologie.....	27

2.2.2.	Koncepce psychologických typů podle C. G. Junga.....	27
2.2.3.	Další známé modely/teorie typologie osobnosti .....	28
	H. Eysenck .....	29
	J. P. Guilford .....	29
	Kretschmerova teorie temperamentu .....	30
	I. P. Pavlov .....	30
<b>2.3.</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>31</b>
<b>3.</b>	<b>MANAGEMENT, LEADERSHIP A TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.</b>	<b>Manažerské pojetí pozice ředitele školy .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.</b>	<b>Leadership a leaderovské pojetí ředitele školy .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.</b>	<b>Sebeřízení a sebepoznání .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.</b>	<b>Styly řízení a vedení lidí ve vztahu k typologii .....</b>	<b>36</b>
3.4.1.	Big Five osobnostní rysy .....	40
3.4.2.	MBTI.....	41
3.4.3.	Moderní přístupy vedení lidí.....	44
<b>3.5.</b>	<b>Faktory ovlivňující osobnost ve vztahu k vedení lidí a řízení .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6.</b>	<b>Postavení ženy ve vedení organizace .....</b>	<b>47</b>
<b>3.7.</b>	<b>Způsoby zkoumání osobnosti .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.</b>	<b>Shrnutí.....</b>	<b>49</b>
<b>4.</b>	<b>ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>50</b>
	<b>VÝZKUMNÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>5.</b>	<b>POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1.</b>	<b>Výzkumný problém a cíl šetření .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.</b>	<b>Výzkumný vzorek.....</b>	<b>52</b>

<b>5.3. Výzkumné metody a průběh výzkumu.....</b>	<b>53</b>
<b>5.4. Revize zkoumaných předpokladů.....</b>	<b>55</b>
<b>5.5. Výzkumné otázky/dotazníkové položky .....</b>	<b>56</b>
<b>6. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Výsledky 1. fáze šetření.....</b>	<b>58</b>
6.1.1. Grafické znázornění a komentáře k výsledkům .....	58
6.1.2. Shrnutí dotazníkového šetření.....	87
<b>6.2. Výsledky 2. fáze šetření.....</b>	<b>89</b>
6.2.1. Rozhovory a komentáře .....	89
6.2.2. Shrnutí.....	100
<b>6.3. Vyhodnocení 3. fáze šetření .....</b>	<b>102</b>
<b>7. ZÁVĚR VÝZKUMNÉ ČÁSTI.....</b>	<b>105</b>
<b>7.1. Celkové vyhodnocení předpokladů a tvrzení.....</b>	<b>105</b>
<b>8. ZÁVĚR.....</b>	<b>108</b>
<b>9. SEZNAMY A PŘÍLOHY .....</b>	<b>110</b>
9.1. Seznam literatury a zdrojů.....	110
9.2. Seznam obrázků, příloh, tabulek a grafů.....	115
9.3. Zkratky.....	117
9.4. Slovníček .....	118
9.5. Přílohy .....	119



## ÚVOD

Z pohledu managementu vzdělávání by mohlo být určování typologie ředitelů novou oblastí, která nabízí možnosti uplatnění poznatků z vědecké disciplíny Psychologie osobnosti a Managementu. Tam nalézáme nepřeborné množství typologií osobnosti od Hippocrata , přes I. P. Pavlova až po další „moderní“ přístupy. Ty jsou také dozajista základem pro určování dalších typologií vztahující se k určité profesní oblasti. Ve vztahu k této práci máme na mysli typologii manažerů, vedoucích pracovníků. Z těchto důvodů bude východiskem přístup manažerský, neboť v současné době mluvíme o řediteli školy jako o manažerovi a z pohledu studia Managementu vzdělávání se úlohy, role, styly a způsoby, řízení a typologie velmi prolínají. Vycházíme z předpokladu, že v prostředí českého školství nebyla dosud zpracována konkrétní typologie ředitelů škol a tomu napovídá i velmi malá dohledatelnost v odborné literatuře. Jak již bylo výše zmíněno, psychologie osobnosti, pedagogická psychologie a management nabízí množství teorií a koncepcí typologie osobnosti. Literatura v této oblasti bude základním zdrojem pro komparaci s odbornými manažerskými texty, výzkumnými studiemi a literaturou o stylu řízení a typech manažerů.

Nejen dobrý manažer, ale i ředitel školy by měl disponovat jak získanými, tak vrozenými vlastnostmi, které mu určují jeho osobnostní předpoklady. S nimi se každá osobnost rodí a není možné je nijak získat nebo je nastudovat. Co je však možné, je jejich rozvoj a zdokonalování. Manažer, potažmo ředitel školy, musí vlastnit odpovídající morální vlastnosti, které se odrážejí v jeho názoru na svět a i v osobním kodexu. Neméně důležitými prvky osobnosti ředitelů je hodnotová orientace a charakter člověka. To vše se pak odráží v jeho přístupech v řešení určitých a specifických situacích a jejich řízení. Z pohledu této práce můžeme o těchto přístupech hovořit jako o typech, rysech a stylech řízení manažera, tedy ředitele školy.

Práce je cílena na ředitele základních uměleckých škol ČR, neboť u nich lze předpokládat jistou specifičnost plynoucí z jejich profesního zaměření. Jde totiž o umělecky zaměřené osobnosti využívající spíše více pravou hemisféru mozkovou. Dá se předpokládat, že s vyšší mírou tvořivosti přistupují i v pozici ředitele školy.

**Cílem je tedy popsat problematiku typologie ředitelů základních uměleckých škol na základě jejich sebepojetí.** Zda jsou si vědomi vztahu mezi svou typologií a stylem řízení, který ve své organizaci užívají. Smyslem je zjistit existenci vztahu mezi osobnostními charakteristikami a způsobem vedení školy. Jaká typologie ředitele v českém vzdělávacím

systému se dá považovat za efektivní ve vztahu k řízení vzdělávací instituce, jako je česká škola, a zda si toto prostředí žádá svou „vlastní“ typologii. Druhořadým cílem bude dojít ke zjištění, jaké osobnostní typy se nejčastěji vyskytují u ředitelů těchto škol.

Cesta k cíli povede přes zpracování a komparaci teoretických podkladů a poznatků, zabývajících se osobností a různými teoriemi o její typologii, manažerském pojetí ředitele školy v ČR a styly řízení.

Práce se zaměří na ředitele základních uměleckých škol, u kterých budou teoretické poznatky ověřeny formou dotazníkového šetření doplněné o polo-strukturované rozhovory, aby byla podpořena kvalita výzkumného šetření. Pro dotazníkové šetření bylo na základě literatury a současné praxe použit test MBTI, který ve své identifikaci zahrnuje širokou škálu charakteristik (způsobů chování a jednání) k co nejlepšímu určení typu. Některé části práce jsou prolínuty i s východisky předchozí bakalářské práce na téma Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů základních uměleckých škol (2015).

Umělecké prostředí skýtá další faktor vlivu na typologii osobnosti, tak na styl řízení organizace. Umělecké prostředí by se mohlo stát novým podnětem pro založení nového identifikátorů v typologiích.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1. ZÁKLADNÍ POJMY A ŘEDITEL ŠKOLY V KONTEXTU ČESKÉHO ŠKOLSTVÍ

Ředitel, nejen základních uměleckých škol (dále jen ZUŠ), je v současném vzdělávacím systému výrazně často skloňovanou osobou. Jeho významnost je opodstatněná. Druhou otázkou je však jeho respekt (respekt učitelské profese) v české společnosti.

Z různých stran se na něj hrne mnoho činností, kompetencí a především odpovědností, a to jistě zatěžuje jeho psychiku a osobnost celkem. Typ jeho osobnosti, vrozené a získané vlastnosti, hrají velkou roli v tom, jak zátěž, vyžadující současné školství, dokáže zvládnout. Už jen to, že ve své pozici zastává několik rolí a jeho postavení se historicky velmi změnilo, především po stránce legislativní. Není třeba dokazovat skutečnost, že práce s lidským potenciálem, lidským zdrojem, je na psychiku vedoucího pracovníka obrovský nápor. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 (dále jen Strategie 2020) velmi „skloňuje“ významnost kvality výuky, kterou by ředitel školy měl zajišťovat. Východiskem pro to, jsou vzdělávající se a kvalitní učitelé, kteří již mají od českého vzdělávacího systému a vzdělávací politiky, podporu skrze funkční kariérní řád. *„Školský systém v České republice se v oblasti vzdělávání, zaměstnávání a dalšího rozvoje učitelů potýká s řadou vážných problémů. Jedním z nich je nízká atraktivita učitelské profese v regionálním školství, zapříčiněná nejen poměrně nízkými průměrnými platy (a to nejen v mezinárodním kontextu i ve srovnání s průměrem vysokoškolsky vzdělané populace v ČR). Situaci komplikují rovněž omezené možnosti kariérního postupu a rozšířené přesvědčení, že profese nenabízí dostatečné příležitosti k seberealizaci a odpovídající společenské uznání.“* (MŠMT, 2015, str. 25) Společnost McKinsey&Company ve své zprávě píše o rolích ředitele české školy, které v rámci své funkce plní. Ve vztahu k výše zmíněné Strategii 2020, je to právě tato osoba, která zajišťuje „řízení kvality výuky“ (McKinsey&Company, Inc., 2010, str. 20). Avšak více času věnuje ředitel „řízení provozu a administrativy“, dále pak „řízení změn“. Toto potvrzuje i Mezinárodní šetření o vyučování a učení TALIS (*Teaching and Learning International Survey*), projekt Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) (ČŠI, 2014, str. 9). MŠMT dává již na vědomí, že český vzdělávací systém by potřeboval v návaznosti na systém kariérního řádu učitelů, efektivní plán pro osobnostní a kariérní růst ředitelů: *„Kariérní systém pro ředitele by měl vytvořit stimulující, bezpečné a transparentní prostředí pro výběr, hodnocení a další profesní rozvoj ředitelů s důrazem na zvyšování dovedností v oblasti vedení škol k lepším výsledkům - provázat standard profese ředitele*

s výběrem a hodnocením činnosti ředitele ze strany zřizovatele, resp. České školní inspekce, přičemž hlavním smyslem je poskytovat ředitelům průběžně podněty pro zlepšování jejich práce.“ (MŠMT, 2015, str. 26) To vše je důkazem nelehkých podmínek, se kterými se osobnost ředitele musí v českém školství vypořádat. Zpráva společnosti McKinsey&Company nabízí tzv. „Ideální budoucnost: české školy poskytující vzdělávání na světové úrovni“ a předkládá vhodný vzor dobře fungujícího systému právě v oblasti rolí ředitele (McKinsey&Company, Inc., 2010, str. 32). Ať už je, a dále bude, situace na poli ředitelské funkce jakákoli, vždy jsou schopnosti a dovednosti ředitele konfrontovány s jeho sebepoznáním, sebepojetím a vrozenými a získanými vlastnostmi/rysy, tedy typem osobnosti.

### **1.1. Ředitel základní umělecké školy a jeho postavení v českém školství**

Člověk, který je odpovědný za manažerské vedení instituce v prostředí českého vzdělávacího systému a je definován i zákonnou normou, je ředitel školy. To se bez pochyb týká i osobností ve vedení základních uměleckých škol. Zákon č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů říká, že: „Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 (zákona) a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce...“ Školský zákon, 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, přesně vymezuje práva a povinnosti ředitele školy a jeho odpovědnosti a kompetence (§ 164 a 165). Toto se týká i ředitelů ZUŠ, i přesto, že tento typ školy spadá podle tohoto zákona do oblasti zájmového vzdělávání.

Postavení ředitele je však v prostředí českého školství, dle různých odborných názorů, velmi těžké a složité, co do rozsahu a úrovně vykonávaných činností a jeho odpovědností, včetně ředitele ZUŠ. Jako řídicí pracovník, v rámci své pozice plní několik pro organizaci důležitých rolí, uvádí zpráva společnosti McKinsey&Company. Spojení těchto rolí je v českém prostředí běžné (Trunda, Bříza, 2011, str. 15). Avšak, můžeme bez pochyb tvrdit, že získávání zkušeností plynoucích z těchto složitých rolí, mu pomáhá významně ovlivňovat jeho profesní rozvoj. Mluvíme o těchto rolích: manažer, leader, vykonavatel. Všechny role jsou významné i na vzdory tomu, zda se mluví o změně významu vykonavatele ve spojitosti s otázkou přímé pedagogické činnosti ředitele. Stále ještě, v tomto čase a v tomto prostředí, je ředitel zároveň pedagogickým pracovníkem.

Vysoký nárok, který je v současné době kladen na schopnosti ředitelů, vést školu jako manažer národní či nadnárodní firmu, není pro mnoho ředitelů lehký počín. Podle Světlíka (2006) se zvýšily požadavky, nároky, očekávání od společnosti. Zmizely jistoty. Ředitel stojí tváří v tvář těžkému úkolu řídit, budovat a vést školu v prostředí neuvěřitelně náhlých změn v oblasti společenské, politické, technologické a ekonomické. *“A v takovém prostředí se stává řízení školy a řízení změn dosti náročné.”* (Světlík, *Marketingové řízení školy*, 2006, str. 24)

Autor odborné práce *School Leadership and Strategy in Managerialist Times* Eacott Scott, se zabývá otázkou, jakým směrem by se měl ubírat další výzkum leadershipu ve školách. Dochází k závěrům, jaké jsou praktiky leadershipu školských manažerů (Eacott, 2011, str. 109 - 116). Onen závěr velmi dobře koresponduje se situací v našem českém prostředí, kde termín „školský manažer“ je terminus technicus pro osobu, jejíž role spočívají jak v oblasti managementu, tak leadershipu.

### **1.1.1. Manažer**

Pojem manažer je, a to víc než kdy jindy, stále více spojován s postavením ředitelů škol v českém vzdělávacím systému, a ředitelé základních uměleckých škol nejsou výjimkou.

Definice pojmu manažer najdeme mnoho, ale můžeme říci, že se liší jen v detailech. Podstata je však stejná u všech. Jde o člověka zodpovědného za svěřenou organizační jednotku nebo nějak vymezenou oblast (organizační struktura organizace). Úkolem manažera je řídit, což obsahuje plánování, vedení, organizování, rozhodování a kontrolování lidí, dále pak vytvářet strategie za pomoci svěřených zdrojů k odpovědnosti, přičemž hlavním zdrojem jsou lidské zdroje. Definice se nějak zvlášť nemění ani z pohledu vzdělávání. Průcha, Walterová, Mareš (2013, str. 146) píší v *Pedagogickém slovníku* o „manažerském vzdělávání“, kde manažerem je řídicí pracovník, který poskytuje znalosti a praktické dovednosti z oblasti ekonomické, z oblasti plánování, organizování, řízení a kontroly. Trunda a Bříza (2011, str. 15) ve svých skriptech *Řízení školy ve znalostní společnosti* definují, podle dohledatelných výzkumů, že kvalita manažera školy přímo souvisí s efektivitou vzdělávání v konkrétní škole. Uvádí, že manažer je stabilizujícím prvkem organizace/školy, jehož úkolem je se vypořádat se složitostí úkolů.

Manažer prostřednictvím svých podřízených naplňuje strategie k dosažení cílů. „Nástroji“ manažera jsou plánování, organizování, řízení, delegování, kontrolování, analyzování a vyhodnocování. Být manažerem řediteli stanovuje i právní úprava školského zákona (§ 165) a zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, kdy ředitel školy se chová podle tohoto

zákona jako zaměstnavatel, avšak skutečným zaměstnavatelem je škola, tedy organizace samotná.

### 1.1.2. Leader

*„Leadership je srdeční záležitost, spojený s osobností a vizí. Leadership je umění.*

*John Adair, 2009*

O leaderovi se v odborné literatuře hovoří jako o vedoucí osobnosti. U ředitelů škol v prostředí českého vzdělávacího systému se předpokládá, že jsou zároveň manažeři a laedři. Ale v praxi tomu být vždy nemusí. *„Manažer se nestane lídrem jen proto, že zastává funkci spojenou s leadershipem“*. *„Není to postavení, co rozhoduje o tom kdo je a není lídrem, ale povaha, a chování jedince.“* (Gorton, Alston & Snowden, 2007)<sup>1</sup>. Také postoje a dovednosti. Od leadera se očekává vysoký vliv na ostatní a schopnost přimět lidi, aby jej následovali. Také je schopen ovlivňovat lidi směrem k dosažení cílů. Leader by měl mít schopnost inspirace a motivace k výkonům či činům prostřednictvím efektivní komunikace s lidmi. Koncepce a „strategický“ rámec školy (vize a cíle ŠVP), to jsou zásadní dokumenty, které do organizace přináší leader k jejich sdílení, nejlépe všemi v organizaci, k naplnění motto: *„Kvalitní škola ví, kam chce směřovat, a jde úspěšně za svým cílem“* O leadera se očekává lidský přístup, důvěra a schopnost motivace do budoucna. Milan Pol (2003, str. 88, in Sborník prací FFMU) píše v jedné ze svých studií, že zvládat práci s vizí tak, aby šlo o poměrně trvalý, otevřený a kolektivní proces se může bez nadsázky býti jedním z vrcholů manažerské práce ve školách. *„Dobry leader si dokáže získat důvěru i v tak nečitelné době, v jaké se právě nacházíme, a umí v lidech zasít optimismus do budoucnosti, který by bez něj možná bylo jen těžko najít.“* (Mühlfeit, 2016). Autor knihy *The Pozitiv Leader*, Jan Mülfeit položil základy pro nový přístup k vedení lidí na čtyřech nejčastějších chybách leaderů. Model 4P pozitivního leadera vychází z principů pozitivní psychologie. Z pohledu této práce nás zajímají i očekávané charakteristické rysy/vlastnosti leadera. Některé internetové zdroje nabízejí nejčastěji: integrita, loajalita, zodpovědnost, píle, vedení příkladem, vize, strategie a cíle, úkolování, koučování, delegování, kontrolování a analýzy. Tyto charakteristiky by odpovídaly i českému prostředí, včetně toho školského. Autor, Jo Owen, v publikaci *Jak se stát úspěšným leaderem: Leadership v praxi* píše, že: *„Leadr musí mít pronikavou znalost sebe sama.“* (Owen, 2006, str. 199) Jestliže má

---

<sup>1</sup> uvedeno ve studijních materiálech TRUNDA J, BŘÍZA K., Řízení školy ve znalostní společnosti, 2011, s. 14

leader dostatek povědomí o své vlastní osobnosti, má také dostatek sebedůvěry, uznává své slabiny a své meze, tak může budovat efektivní tým leadershipu a vytvářet pozitivní prostředí k cestě kupředu. Autor staví svou teorii, o úspěšném leadrovi, na vytváření jeho jedinečného DNA ze svých zkušeností a nabízí různé cesty k úspěchu. Také v právních normách školského práva, a to v zákoně č. 561/2004 Sb., školský zákon, § 164 odst. 1, písm. a), b), c).<sup>2</sup> nalezneme pohled na ředitele jako na leadra.

### 1.1.3. Vykonavatel

Jednou z mnoha povinností ředitele školy je povinnost vytvářet podmínky pro výkon kontrolních orgánů (ČŠI, zřizovatel, NKÚ a další poskytovatelé finančních prostředků). Mluvíme tedy o něm také jako o vykonavateli. V českém vzdělávacím systému je stále ještě ředitelem školy, a dle zákonných norem, pedagogickým pracovníkem. Řediteli školy je nařízením vlády č. 75/2005 Sb., *o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků a ve znění pozdějších předpisů*, stanoven týdenní rozsah přímé vyučovací povinnosti, kterou je povinen dodržovat - vykonávat. Často však slyšíme otázky, do jaké míry je, vzhledem k různým dalším činnostem plynoucí z ostatních rolí, schopen z těchto objektivních důvodů, svoji vyučovací povinnost plnit, a to ve vztahu ke kvalitě pedagogického procesu. Názory o tom, že manažer školy by nemusel být pedagogický pracovník, nebo by nemusel vykonávat přímou pedagogickou činnost, jsou velmi časté.

### 1.1.4. Kompetence ředitelů škol

Již výše zmíněné paragrafy č. 164 a č. 165, „školského zákona“, obsahují výčet povinností, práv a odpovědností, výčet toho, o čem ředitel školy je kompetentní rozhodovat a co musí zajistit. Nejen v českém jazyce najdeme více výkladů. V kontextu také s českými právními normami je používán výklad „*předpoklady pro vykonávání určitých činností*“ (Truneček, 2004, str. 52). Je jisté, že ony povinnosti a kompetence jsou pro ředitele samozřejmostí, tím nejzákladnějším co mu určuje zákon.

---

<sup>2</sup> § 164,(1) Ředitel školy a školského zařízení a) rozhoduje ve všech záležitostech týkající se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak, b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3, c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,

Měli bychom zmínit, ve vztahu k našemu tématu, **kompetence manažerské a osobnostní**, které jsou předpokladem a důležité pro výkon funkce a rozvoj vůbec. Tyto kompetence jsou jistě odrazem osobnosti a jejích rysů. Vyjadřují schopnosti, které vedou ke kvalitě vykonávaných činností. Člověk, tak i ředitel české školy, uvědomující si své kompetence jistě zvládá náročné úkoly a dokáže reagovat i na složité změny. V publikaci *Manažerské dovednosti* Lojda (2011, str. 20) píše o šesti základních manažerských kompetencích: schopnost sebevzdělávání a učení, schopnost samostatného rozhodování, schopnost dotahovat věci do konce, schopnost reagovat na měnící se podmínky, flexibilita a inovativnost při řešení úkolů.

Co tedy zahrnují kompetence? Průcha, Walterová, Mareš uvádějí v *Pedagogickém slovníku* (2013, str. 129), že jde o veškeré znalosti, vědomosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti, postoje a hodnoty. Ty přispívají k rozvoji osobnosti a odrážejí se v jejím chování.

Procházka, Vaculík a Smutný píší ve své publikaci *Psychologie efektivního leadershipu* (2013, str. 30), že kompetence definující standarty výkonu (competence) nebo zdůrazňující vzorce chování (competency). Jsou tedy vnímány jako elementy ovlivňující efektivitu jedince. Píší, že: „*Manažer (v našem případě ředitel školy) s rozvinutými manažerskými kompetencemi, nejenže dosahuje lepších výsledků, ale navíc je i pozitivněji hodnocen a má úspěšnější kariéru.*“ Kompetenční modely jsou nástrojem k poznání klíčových kompetencí (například: modely podle Carrolla a McCrackina nebo podle Cardy a Selvarajana, a dalších). Z odborných textů vyplývá, že kompetence jsou přínosem pro využití vlastního osobního rozvoje a konkretizují množinu užitečných vzorců chování. Pro účely managementu, a často i managementu vzdělávání, je užívaným modelem tzv. Hierarchický model struktury kompetence podle Lucia a Lepsingera (obr. č. 1 přílohy). „*Kompetenční modely jsou nástroje, které personalistům a manažerům zjednodušují nábor, rozvoj a hodnocení pracovníků a také další personální činnosti.*“ (Procházka, 2013, str. 31)

## 1.2. Základní umělecká škola

Umělecká tvorba patří k nejznámějším produktům naší země. Většina našich uznávaných umělců, profesionálů získala základy svého uměleckého vzdělání právě zde, v základních uměleckých školách. Systém provázanosti, jasná struktura a široká síť



uměleckého vzdělávání nemá dnes v evropském ani světovém měřítku obdobu. „*Novelizace školského zákona po roce 1989 vrátila lidovým školám umění jejich původní statut školy a dala jim i dnešní název – základní umělecká škola. V současné době jsou základní umělecké školy součástí systému na sebe navazujícího uměleckého vzdělávání.*“ (MŠMT, 2010, str. 8)

Podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon), patří základní umělecká škola do vzdělávací soustavy (§7, odst. 3, § 109) a je jedním z druhů škol v České republice. Tato škola je školou v oblasti zájmového vzdělávání, neposkytuje tedy stupeň vzdělání. Nabízí vzdělávání v uměleckých oborech, a to především v hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém. Principy vzdělávání v ZUŠ je kultivovat osobnost člověka a rozvíjet umělecké nadání. Cesta k naplnění je dlouhodobá, systematická a komplexní, jejíž kvalita je zajišťována skrze hodnocení a dosahování výsledků ve vzdělávání. Její činnost se řídí vyhláškou č. 71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání. MŠMT píše o základních uměleckých školách, v dokumentu Dlouhodobí záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015 – 2020, jako o významném článku vzdělávací soustavy. Oproti jiným typům škol, je věnována ZUŠ pouze necelá jedna strana, a to i včetně tzv. *Opatření Dlouhodobého záměru ČR*, ve kterém se zaměřuje na pokračování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v ZUŠ v rámci udržitelnosti projektu *Podpora ZUŠ*, a dále pak vytvořit základní pilíř vzdělávání pro dnes již schválený kariérní systém. ZUŠ vzdělává na základě jak zákonných norem, tak na základě RVP pro základní umělecké vzdělávání, kde se také píše: „*Základní umělecké školy umožňují podchytit a vzdělávat většinu mimořádně nadaných jedinců a odborně je připravit na neprofesionální uměleckou činnost, popřípadě na studium ve středních a vysokých školách uměleckého nebo pedagogického zaměření a na studium na konzervatořích.*“ (MŠMT, 2010, str. 8)

### 1.3. Výkonný umělec

Jde-li v této práci o prostředí ředitelů základních uměleckých škol, je potřeba se zmínit o termínu „*výkonný umělec*“. Tento termín je nejčastěji využíván právě v oblasti uměleckého vzdělávání, než v prostředí např. základních škol. Je nutné v této souvislosti připustit, že umělecká složka osobnosti hraje významnou roli v pohledu na ředitele těchto škol. Výzkum může přinést například i to, že v pozicích ředitelů ZUŠ, potažmo manažerů, je většina výkonných umělců. Avšak jistým předpokladem je, že uměleckými schopnostmi a dovednostmi je typologie jejich osobnosti významně ovlivněna.

Termín výkonný umělec se objevuje v našem školském systému ve vztahu k předpokladům splnění kvalifikace: „§ 3 *Předpoklady pro výkon činnosti pedagogického pracovníka, odst. (1), Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady: písmeno b), má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává ...*“ (Již z výše zmíněného textu víme, že ředitel školy v České republice je stále pedagogickým pracovníkem.) Dále zákon hovoří o plnění kvalifikačních předpokladech, v této souvislosti, takto v § 10, odstavec 2: „*U toho, kdo je nebo byl výkonným umělcem (ve vztah k zákonu č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů) nebo výtvarným umělcem, může ředitel základní umělecké školy, střední školy nebo konzervatoře v odůvodněných případech písemně uznat předpoklad odborné kvalifikace učitele předmětu odpovídajícího uměleckému zaměření zaměstnance pro účely tohoto zákona na dané škole za splněný.*“ (Zákon č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů)

#### **1.4. Osobnost**

Pojem osobnost má na poli psychologie mnoho definic, které ve většině vyjadřují podstatu psychologické a anatomicky jedinečné lidské bytosti. V psychologickém chápání se osobnosti od sebe liší vrozenými předpoklady, získanými životními zkušenostmi, rozvíjejí se v průběhu svého celého života, a to i včetně motivací a schopností. Pojem osobnost je tak obsahově velkým termínem, který můžeme označit jako podstatu veškerého našeho konání a jednání. „*Dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí.*“ (Gordon Allport, 1961).

Osobnost a vztah k managementu vzdělávání? Vzdělávání versus české školství (nutno podotknout, nejen české školství) je plné vedoucích pracovníků a jak několikrát budeme zmiňovat, je na ně pohlíženo v současném pojetí, jako na manažery. Ředitelé škol jsou jedinečnými osobnostmi, a tedy i nositeli vrozených rysů – vlastností a temperamentu, které určují jejich typologii a to je odůvodňuje ke specifickému chování v daných a konkrétních situacích spojených s řízením organizace jako je škola. „*Pojem osobnost je však natolik obsáhlý, že jej nelze definovat stručným výrokem, ...*“ (Blatný a kolektiv, 2010, str. 12)

Výše jsme zmínili, že v kontextu českého školství mluvíme o řediteli školy jako manažerovi a leadrovi. Vidíme tedy člověka a osobnost s přirozenou autoritou a určitými rysy. Procházka, Vaculík, Smutný (2013, str. 36) píší ve své publikaci *Psychologie efektivního leadershipu* o **osobnostních rysech** (za tyto osobnostní rysy považují emocionální stabilitu, extroverzi, otevřenost, přívětivost, svědomitost – model Big Five) a zmiňují se, do jaké míry souvisí osobnostní rysy s leadrovou efektivitou a zda vůbec osobnost leadra předurčuje jeho úspěch a jestli vlivem získaných pracovních zkušeností může dojít ke změně těchto osobnostních rysů. Také na ředitele škol pohlížíme jako na efektivní vedoucí a řídící pracovníky, jako na výrazné osobnosti. Očekáváme (alespoň při prvním setkání) vysokou míru autority. Očekáváme, že aby mohl jako manažer dovést sám sebe a organizaci, kterou řídí, do očekávaného cíle, nasměrovat tam svou energii, potřebuje k tomu i dávku důvěry a respektu. Důvěry a respektu sám k sobě, ale i k druhým (Pícha, Maňáková, 2011, str. 57). Očekáváme tedy z pohledu typologie silnou osobnost. Otázkou zůstává, který typ osobnosti je ten správný.

*„Nejlepším způsob jak něco dosáhnout, je chtít tím opravdu být“*

*motto: Miloš Pícha, Radka Maňáková*

Ředitel školy je ale také člověk jako ostatní, a tak můžeme tvrdit, že osobnost ovlivňuje jeho rozvoj komplexně a bude mít vliv i na řízení organizace. Ve vztahu k tématu práce lze předpokládat z výše zmíněného, že typ osobnosti bude určitým způsobem spojen se stylem vedení, který ředitel upřednostňuje ve své organizaci.

## 1.5. Typologie osobnosti

Každý člověk, který chtěl někdy v životě lépe poznat a pochopit sebe a následně druhé, se jistě setkal s termínem typologie osobnosti. Lidé se totiž různí svým temperamentem (tedy souborem vrozených vlastností osobnosti, které určují dynamiku prožívání a chování osobnosti), a to se nějak projevuje. Jiný vnitřní život, jiný způsob reakcí na podněty – co člověk, to jedinečná osobnost. Našli bychom však i rysy společné více osobám, a právě z toho vychází typologie osobnosti – jedná se o jakési zobecňování, o vyvozování závěrů na základě pozorování. Každá typologie pracuje s jinými měřítky – některá vychází z toho, jak člověk vypadá, jiná z lidských reakcí na podněty, další třeba z toho, je-li člověk orientovaný spíše na sebe nebo na okolí. Typologii tedy charakterizují tzv. rysy osobnosti, které jsou používány pro denotaci konzistentních vzorců chování, jak uvádí Marek Blatný (2010, str. 14): „Např. Wollman (1973) definuje rys osobnosti jako vrozenou nebo získanou charakteristiku, která je

*konzistentní, perzistentní a stabilní. Je to to cokoliv, čím se jedna osoba liší od druhé, a často může být reprezentován lineární dimenzí. Pervin (1996) definuje rysy osobnosti, jako široké dispozice chovat se určitým způsobem, které jsou hierarchicky organizovány od specifických odpovědí až k obecným stylům psychologického fungování.“*

Typologické teorie s historickým základem (Hippokrat a Galen, Sigmund Freud, Gordon Allport, H. J. Eysenc, C. G. Jung) byly vytvářeny spíše intuitivní cestou a zjednodušují pohled na vlastnosti člověka do určitého typu až stereotypu (Mikuláščík, 2015, str. 97). Například Carl Gustav Jung, který přinesl do psychologie nové a dnes nejspjatější termíny s typologií – **Extroverze a Introverze**, se s typologií osobnosti, od vydání svého díla v roce 1923, nikdy více nezabýval. Sám totiž odmítl vytvořit použitelný, vědecký a spolehlivý nástroj pro určování osobnostního typu. Jeho dílo nezůstalo bez povšimnutí a tak vznikla řada různých nástrojů a dalších teorií (*Golden Personality Profile, The singer-loomis Type Deployment Inventory, Keiser Temperament Sortes, Myers Briggs Type Indicator*) (Čákr, 2009, str. 15). Tyto teorie jsou pro získání typologie člověka snadné, rychlé a dávají určitou možnost manažerovi se dobře zorientovat při komunikaci s druhými (Mikuláščík, 2015, str. 17). Manažer však pro svou práci potřebuje hlubšího poznání svého týmu, kolektivu, pro účely efektivního vedení. Potřebuje hlubšího porozumění sama sebe, aby došlo k provázání manažerské práce a efektivního dosahování cílů. Můžeme však polemizovat, zda takového poznání jsou schopni nebo spíše odvážní všichni manažeři, a to i ve vztahu k ředitelům škol.

## **1.6. Sebepojetí a sebepoznání – cesta k (sebe)rozvoji**

Sebepojetí. Jde o pojem sociálně psychologický. Vyjadřuje postoje a očekávání, která má člověk vůči sobě samému. Vytváří se po celý život a velmi podstatnou součástí jsou sociální srovnání a zpětná vazba (Kohoutek a kol., 1998, str. 126). Pojem je znám už ze 17. století, kdy se jím zabývali Descartes, Locke a Hume. Oni považovali koncept "Já" za základní součást vědomí. Ve 20. století se sebepojetím zabývají Charles Horton Cooley, G. H. Mead a C. R. Rogers ve vztahu k sociální interakci. E. Goffman o sebepojetí tvrdil, že "já" posuzuje jako sérii rolí, které lidem umožňují vstupovat do sociálních interakcí (Hayesová, 2000, str. 21). Vágnerová (1997) píše o subjektivním a objektivním přístupu osobnosti a pohledu na svět. Sebepojetí zahrnuje nejen soud o sobě v podobě reálného a ideálního „Já“, ale také emotivní vztah k sobě samému (sebecit, sebeláska) (Michalová, 2007). Sebepojetí lze definovat jako „*vědomé odlišnosti své osobnosti ve srovnání s ostatními jedinci v sociálním prostředí.*“ (Kliment, 2001, str. 74) Sebepojetí má tři oblasti: sebe-popis, sebehodnocení,

sebedůvěra. Sebepojetí je spojováno s konceptem „Já“ – Self. V českém prostředí psychologie osobnosti nalézáme ekvivalent „Jáství“. Kliment (2001) píše, a to na základě historických ukotvení, o „Jáství“ jako o dynamických a statických projevech osobnosti sehrávající nejdůležitější roli. Prochází neustálým vývojem v interakci s prostředím a proměňuje se se získáváním zkušeností. Nositelem sebepojetí – „Jáství“ je vědomí člověka, bez kterého by tato důležitá role neexistovala (Kliment, 2001, str. 72)

Aby naše jednání, konání a výroky mohly být opodstatněné, byly přijaty i od okolního prostředí (druhými), je potřeba mít nejen dostatek správných informací zvenčí, ale mít také dostatek informací sami o sobě, mít důvěru v sebe sama, tedy důvěru v to, co konám a jak jednám. Mluvíme o sebepoznání.

*„Sebepoznání je počátkem vši moudrosti“ I. Kant*

Jestliže dospějeme k výše zmíněnému výroku a budeme jej promítat do našeho života, nejen, že můžeme poznat lépe sami sebe, ale zvyšujeme tak úroveň poznání všech lidí kolem sebe (Mikuláščík, 2015, str. 32). Tento proces není snadný. Cílem poznání sebe sama je pracovat a posilovat své silné stránky a omezovat vliv těch stránek, které jsou překážkou efektivního řízení daných situací. Dle dostupných zdrojů můžeme říci, že jde o poznání sebe sama a o přijetí takových jakí jsme. C. Rogers (1977) dodává, že pro pozitivní rozvoj osobnosti v tomto směru hraje důležitou roli „kladné přijetí“ druhých a od druhých. Ulrich, Smallwood a Sweetman (2008, str. 113) píší: *„Kdo chce být úspěšným lídrem, musí začít u sebe.“ „Chcete-li ve své organizaci rozvíjet leadership, měli byste být vzorem toho, co očekáváte od ostatních.“*

Sebepoznání je obecně chápáno jako nezbytnost pro leadership (vedení lidí, vedení druhých) a je nezbytné pro rozvíjení manažerských kompetencí. Zahrnuje tedy hlubší znalosti svých typických vzorců chování, uvědomění si svých slabých a silných stránek. Ve vztahu k manažerské nebo jakékoli vedoucí funkci, tedy i ve vztahu k ředitelům škol, jde o nezbytný a žádoucí proces (Pavlice, Jarošová, Kaiser, 2010, str. 52). Tureckiová (2012, str. 12) se zmiňuje v souvislosti s řediteli školy, o uvědomění si, jak psychické vlastnosti a rysy jeho osobnosti jej ovlivňují, a aby našel vztah mezi svým jednáním (konáním) a chováním.

Poznání sebe sama vede k sebedůvěře (důvěře v sebe sama). Tímto poznáním začínáme věřit ve schopnosti, které máme, ve schopnosti si vytyčovat nelehké cíle a dosahovat jich. Dodává nám to odvalu jednat v souladu s tím, co říkáme. To pak vede ke schopnosti vzbuzovat důvěru jiných lidí, v našem případě pedagogického sboru. Mluvíme o tzv. „důvěryhodnosti“.

Hans- Michael Klain a Albrecht Kresse (2008) dokonce předkládají tzv. „*Koncept sebe sama*“, který se zabývá pocitem vlastní hodnoty. Ten je založen na principu, že vše co děláme, slouží péči, zachování a zvyšování pocitu vlastní hodnoty. Jde o jakou si projekci veškerých přání vztažené k naší osobnosti (S. M. R. Covey, 2012, str. 52). Zde je znatelné spojení s výše zmíněnou sebedůvěrou a následně s vlastním poznáním a sebepojetím.

*„Tři věci jsou nesmírně tvrdé: ocel, diamant a poznání sebe sama.“*

*citát Benjamin Franklin 1706 – 1790*

## **1.7. Shrnutí**

První kapitola vymezuje základní pojmy, se kterými tato práce pracuje. Podstatou je objasnění postavení ředitelů základních uměleckých škol v kontextu českého vzdělávacího systému. Zjištěním je, že ač jde bezesporu o umělecky tvůrčí osobnosti, jejichž postava je spjata s historickým kontextem ojedinělého, propracovaného systému na světové platformě, tak jsou na ně kladeny stejné nároky a odpovědnosti, jako na ostatní ředitele jiných typů škol. Jako ostatní vykonává ve své funkci několik rolí, jež mají oporu v zákonných normách. Pojmy osobnost a typologie osobnosti mají širší rozpracování v následné kapitole. Z textu vyplynula významná důležitost a to z definování pojmů, které v následném výzkumném šetření nesmíme opominout. Jde o sebepojetí a sebepoznání. Pojmy, jež jsou jasnou cestou ke kvalitě osobnosti a jejího profesního a osobnostního rozvoje. Jde o nejdůležitější role člověka, které procházejí neustálým vývojem v interakci a prostředím a proměňuje se se získáváním zkušeností.

### **Otázky pro výzkumné šetření:**

Dokážete si, z pohledu své osobnosti, ve vztahu k pozici ředitele, odpovědět na otázky: "Kam jdete/směřujete?", "Kým jste?" "Víte, čemu věříte?"; Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?

### **Vyvozené předpoklady:**

Sebepoznání, sebepojetí osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí. Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

## 2. STRUKTURA A ZÁKLADNÍ TYPOLOGIE OSOBNOSTI JAKO ÚVOD DO MANAŽERSKÉ PSYCHOLOGIE

Vzhledem k tomu, že nelze oddělit manažerskou psychologii od znalostí obecných z psychologie osobnosti, je potřeba učinit průřez základním pilířem tématu této práce, a tím je znalost základních poznatků typologie osobnosti. V odborných textech týkající se popisu osobnosti manažera zjišťujeme, že tyto obě roviny jsou zcela prolnuté.

### 2.1. Struktura osobnosti

Strukturu osobnosti můžeme chápat jako vnitřně uspořádaný systém osobnosti, který spočívá na určitých zákonitostech. Hovoříme o souborech relativně stálých vlastností, které osobnost charakterizují a dále se vzájemně ovlivňují. Z odborné literatury (Čáp, Mareš, 2001, str. 111) se dozvídáme, že determinace osobnosti je založena nejen na vnitřních činitelích, tedy „v rozených“ duševních vlastností a dějů, ale také ji dostatečně ovlivňují činitelé vnější, jako jsou přírodní vlivy, kulturní vlivy aneb socializace – vrůstání jedince do společnosti. Psychologie hovoří, že biologická bytost se mění na bytost společenskou. Dále Blatný a kolektiv uvádí (2010, str. 14), že: „*Např. Wollman (1973) definuje rys osobnosti jako vrozenou nebo získanou charakteristiku, která je konzistentní, perzistentní a stabilní.*“ Je to tedy cokoliv, čím se osobnosti od sebe liší navzájem. Avšak současný výzkum je spíše pohlcen otázkami, v oblasti rysů osobnosti, o stabilitě a změnách v průběhu celoživotního vývoje, než jaká teorie o rysech je tou správnou a přesnou.

Pro potřeby a pochopení našeho tématu práce – Typologie ředitelů základních škol, je důležité si říci o základních rysech neboli vlastnostech osobnosti. Těmi jsou schopnosti, motivace, temperament, charakter

#### 2.1.1. Schopnosti

O reálných předpokladech pro vykonávání nějaké činnosti mluvíme ve spojení se schopnostmi. Mikuláščík uvádí, že geneticky jsou předurčené až v 60%, pokud jsou splněny podmínky socializace. Odborné texty hovoří o vrozených předpokladech jako o vlohách a u každého člověka se týkají různých aktivit. (Mikuláščík, 2015, str. 103). V souvislosti s výzkumným vzorkem a cílem práce je důležité si uvědomit právě „postavení“ schopností. Schopnosti psychologie dělí na znalosti a dovednosti a právě vyšší míru vrozených předpokladů označuje jako nadání. Pokud je velmi výrazné, tak hovoříme již o talentu. Bez pochyby ředitel

základní umělecké školy je umělecky nadaným člověkem (v různých uměleckých směrech). Jde také vlastně o jeho splnění odbornosti (předpoklad pro výkon povolání pedagogického pracovníka na ZUŠ). Z pohledu této práce je jedním z hlavních předpokladů, že nadání v oblasti uměleckých aktivit, výrazně ovlivňuje typologii osobnosti ředitele v jeho výkonu funkce. Otázkou také je, zda se tím stává specifickou osobností mezi ostatními řediteli jiných typů škol.

### 2.1.2. Motivace

Jistý pud, pohnutka, usměrňování k určité aktivitě, intenzita a stálost aktivity přisuzujeme motivaci (a to ať v pozitivním slova smyslu nebo negativním). Základním motivačním chováním je pud, jako je pud k zajištění obživy, sexuální, mateřský, agresivní, únikový (Mikuláščík, str. 106). Většina autorů zabývajících se psychologií a osobností, od Freuda, Allporta, Winter, Barenbaum, Murray přes Čápa, Mareše, Blatného a Mikuláščíka, hovoří v rámci motivace jako o uspokojování svých vlastních potřeb, zájmů, hodnot a postojů. Sigmund Freud jako první uvedl motivaci do centra osobnosti (Blatný, 2010, str. 15). Nejen na poli managementu, ale i obecné psychologie nesmíme opomenout nejvlivnějšího myslitele v oblasti lidské motivace, a to A. H. Maslowa (1908 – 1970), který vytvořil nejznámější model, který má podobu hierarchicky stoupající pyramidy od osobnostních potřeb na základně, až k rozumovým na vrcholu (Fontana, 2014, str. 214), viz obr. č. 2 přílohy.

Motivace, jako základní lidská potřeba, je pro osobní, ale i profesní rozvoj jedince nepostradatelná. Spouští ji a aktivuje lidské jednání a dává mu energii, řídí průběh a způsob dosahování výsledků v osobních cílech, ale i profesních (Průcha, Walterová, Mareš, 2013, str. 159).

I v souvislosti s typologií ředitele školy, ředitele základní umělecké školy, musíme říci, že na jeho chování a určitý vývoj typu osobnosti, působí shluk motivů s různou intenzitou a směry. Motivace manažerů vychází ze specifických potřeb (potřeba osobní pohody). Jde totiž převážně o lidi zaměřené výkonnostně, píše ve své publikaci *Manažerské dovednosti* Lojda (2011, str. 23). Uvádí, že manažeři mají potřebu vysokého výkonu s vysokou mírou odpovědnosti a s uvědoměním si, že nesou určité riziko při neustálém překonávání překážek. Podle Píchy a Maňákové (2011, str. 57) se od manažera očekává téměř umělecká práce s vnitřní energií, jako je vůle a motiv. Tu pak efektivně směřovat k cíli a neodsouvat ji do pozadí, tedy „neblokovat ji“.



*„Motivace je velkou výhodou – pokud se trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité.“* Plamínek (2010, str. 15)

*„Motivovaný člověk nepotřebuje rozumět a ani si uvědomovat, proč jedná, protože jeho reakce jsou předurčeny – chování může být realizováno bez vědomé kontroly a reflektováno následně.“* (Wiener, 1992)

Z výše uvedeného vyplývá, že motivace bezesporu sehrává důležitou roli v typologii osobnosti a osobnosti manažera, kterým je i ředitel školy, z pohledu vnitřních pohnutek/motivů. Motivace dodává nejen řediteli školy, ale i jiným manažerům, určitou míru sebevědomí pro postavení v této pozici.

### **2.1.3. Temperament**

Dalším z důležitých rysů osobnosti a základem pro stanovování typologií je temperament, o němž současná psychologie zejména Thomas, Chessová, Buss a Plomin hovoří jako o: *„...o psychologických charakteristikách osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (stylistické, průběhové, dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání ...“* Zjednodušíme-li toto tvrzení, jde o styl chování a prožitkové charakteristiky osobnosti, které vycházejí z biologických faktorů. To tvrdí také Kagan (1989) a dodává, že se projevují od narození a nabývají různého souhrnu vlastností organismu (fenotypický) v závislosti na osobní zkušenosti. S drobnými odlišnostmi temperament definují Cloniger (2003), Buss (1991) nebo Heck (1991). Pro Něbylicyna nepodléhá temperament změnám, protože není dědičný, je pouze vrozenou charakteristikou (Blatný a kolektiv, 2010, str. 23). Jak později/níže popíšeme, temperament společně s charakterem jsou základem pro vznik mnoha teorií o typech osobnosti přenositelných/využitelných i do managementu, respektive do psychologie osobnosti manažera. Ačkoliv budeme mluvit o typologii, v psychologii je více používán termín používá *„temperamentová teorie“*.

*„Temperament je dynamická charakteristika psychické činnosti, která nachází svůj výraz v tempu, rychlosti, rytmu a intenzitě psychických procesů a stavů.“*

*citát: Vladimír Něbylicyn, (1972)*

#### 2.1.4. Charakter

Mikuláščík hovoří ve své publikaci *Manažerská psychologie* (2015, str. 109) o charakteru jako o vyjádření vztahu člověka ke skutečnosti, který má dvě roviny, a to rovinu společenskou a rovinu etickou. Dále píše, že: „*Eysenck spatřuje podstatu charakteru ve vůli a v utlumování pudových tendencí a mluví o principu reality, což je objektivní zvažování a hodnocení sociální skutečnosti (dosažitelné, nebezpečné) a principu morálky, což je etické hodnocení sociální skutečnosti (vhodné, nevhodné).*“ Charakter je utvářen především výchovou a působením sociálního prostředí. Při vnímání charakteru je důležité brát ohled na osobnost jako takovou a vtahy (k sobě samému, k lidem, k práci a celosvětové orientaci) v souvislosti s motivací. Vůle je jakým si pojetím charakterových vlastností a motivace.

Nejen Tureckiová (2012, str. 13), ale i Hartl a Hartlová (2000) v *Psychologickém slovníku* píší o charakteru jako o souhrnu psychických vlastností osobnosti, které se na osobnosti projevují po mravní stránce jejího chování a jednání. Dále pak ve vztazích k ostatním lidem, k práci, k přírodě i k sobě samému. V odborných textech se také setkáváme s termínem „zralý“ (jde o pozitivní polohu vztahu k sobě samému) či „nezralý“ (opak) charakter, jak uvádí Nečas (2015, str. 30). Obecná psychologie hovoří o volních vlastnostech a tzv. volním jednání. Definuje základ charakteru jako: „*osvojené hodnoty, které se odrážejí v postojích každého z nás, výsledkem charakteru je volní jednání*“. Velmi důležitou, na vysoké odborné úrovni zpracovanou publikací o psychologii, od autorů Čáp, Mareš, je publikace *Psychologie pro učitele* (2001), kde autoři na základě výzkumů a historických podkladů tvrdí, že oba rysy osobnosti (temperament a charakter) se vzájemně prostupují a komponují tak celkovou strukturu osobnosti. Pojem osobnost v současné době nabývá neskutečného významu, než ještě počátkem 20. století. Vzniká dokonce nový směr, a tím je *Pozitivní psychologie*, která studuje kvalitu života a osobní pohodu, jejíž součástí je psychologie lidských cností a silných stránek osobnosti, respektive silných stránek charakteru. Seligmann (2003) říká, že jde o obrodu pojmu „*charakter*“ a společně s Petersonem (2004) představili šest cností považující za základní lidské vlastnosti k utváření pojmu „*dobrého charakteru*“ (moudrost, spravedlnost, odvaha, láska, umírněnost a spiritualita), (Blatný, 2010, str. 18).

## 2.2. Teorie typologie osobnosti

### 2.2.1. Hippokratova a Galenova teorie typologie

Hippokrat a Galen je v oblasti psychologie připisován počátek typologie osobnosti. Ta první je připisována Galenovi, ale duchovním otcem je pokládán Hippokrates, který rozlišil 4 základní temperamenty v závislosti na převaze tělních tekutin (krev - sangvinik, žluč - cholerik, hlen – flegmatik, černá žluč – melancholik), (*pozn.: tyto typy odpovídaly základním prvkům, a to vzduchu, ohni, vodě, zemi*). Současná pojetí však Galenovu teorii zpochybňují. Tvrdil totiž, že kategoricky (*kategorický přístup*) každý člověk musí patřit k jednomu určitému typu. Není přípustné smíšení typů. Důležité je však zmínit to, že tato teorie byla průkopnická, že ovlivnila psychologické myšlení na mnoho století dopředu, a že číslo čtyři bude v dalším určování teorií o typologii významné a tradiční.(Čakr, 2012, str. 13).

### 2.2.2. Koncepce psychologických typů podle C. G. Junga

Švýcarský lékař, psychoterapeut, zakladatel analytické psychologie Carl Gustav Jung počátkem 20. století začal pokládat přístup Sigmunda Freuda k pojetí osobnosti a její typologii za omezený. Ten předpokládal, že lidské snažení vychází z neuspokojených a potlačených sexuálních pudů a neúprosné tělesné tuhy po slasti. Jung dospěl ale i k jiným principům pojetí osobnosti, a to ho vedlo k uvědomění si, že každý, kdo se kdy zabýval teorií osobnosti, vidí realitu ze svého vlastního psychologického pohledu. Jeho teorie spočívá v tom, že se člověk od člověka lišíme, i když máme stejný soubor instinktů, funkcí, archeotypů, jež nás vedou zevnitř. Všechny funkce jsou významné a záleží na preferencích (čemu dáváme přednost, jak fungujeme). Na základě toho vytvořil Jung tzv. „*psychologické typy*“ (Čakr, 2012, str. 15). Můžeme říci, že teorie je založena na zvycích, které máme a ani si je neuvědomujeme. Vytvořil základ/podstatu moderních typologií na základě třídění postojů, zájmů a prožitků a rozpracováním typů introverze a extroverze pro zkoumání osobnosti. Jak jsme již výše zmínili, byla to pro něj pouze okrajová tématica jeho vědecké práce a nikdy více se jí nezabýval, přesto jeho význam je velmi hluboký a zasahuje do takových oblastí, jejichž efektivita je založena na osobnostech, jako je například manažer, ač už jde o manažera velké firmy nebo ředitele školy. Jungovu typologii bravurně rozpracovaly matka s dcerou Kathrine Briggsová a Isabel Mayers Briggsová. Obě ženy seznámily svět s nástrojem, který věrohodně na vědecké úrovni vysvětloval rozdíly podle Jungovy teorie osobnostních preferencí a vznikl MBTI - Myers-Briggs typology indikátor (Kroeger, Thuesenová, Rutledge, 2006, str. 13).

Jung představil ve svém díle rozpracování základních typů extroverze a introverze, z nichž vzešlo celkem 8 osobnostních typů, a to: **Extrovertní myslivý typ** - řídí sebe a druhé podle pevných pravidel a principů. Zajímají se o skutečnost, řád a hmatatelná fakta; **Introvertní myslivý typ** – formuluje otázky a snaží se porozumět svému vlastnímu bytí. Zanedbává svět a zabývá se svými vlastními myšlenkami; **Extrovertní citový typ** – je konvenční a dobře přizpůsobený době a prostředí, zajímá se o osobní a společenský úspěch. Je nestálý; **Introvertní citový typ** - je nepřístupný, ale vypadá vyrovnaně a soběstačně. Může se zabývat poezií a hudbou. „Tichá voda břehy mele.“; **Extrovertní vnímavý typ** – zaměřuje se převážně na vnější skutečnosti, je praktický a věcný a přijímá svět takový jaký je. Je přívětivý, užívá si života, jeho smyslnost však může vést k závislostem, perversím a nutkáním; **Introvertní vnímavý typ** – živí se smyslovými dojmy a je ponořen do svých vlastních vnitřních vjemů. Má smysl pro krásu a často je skromný a zasněný. Je nápadný svým klidem a rozumovým sebeovládáním; **Extrovertní intuitivní typ** - nevědomé porozumění ho udržuje na stopě k budoucí nové věci. Je to charismatický vůdce, díky bezohlednému riskování však není vhodný pro dlouhodobou stabilitu; **Introvertní intuitivní typ** – řídí se vnitřním viděním, je denní snílek, často nadán jasnovidností. Pokládá se za nepochopeného génia, který zápasí s esoterickou zkušeností. Chybí mu však přesvědčivý rozum.

A právě toto pojetí typologie Junga a MBTI bude základem pro výzkumné šetření této práce právě pro své rozpracování vztahující se k rozdílnostem osobností v pozici ředitelů základních uměleckých škol, neboť můžeme předpokládat, že ředitel takové školy je specifickou osobností a jeho typ se může lišit od typů osobností jiných ředitelů.

### 2.2.3. Další známé modely/teorie typologie osobnosti

Některé prameny uvádějí, že nejčastěji používanou typologií je klasické pojetí G. Allporta založené na dvou stránkách chování, a to adaptivní – přizpůsobující se, expresivně-vyjadřující se (Čakrt, 2012, str. 14). V oblasti managementu a pro naše účely, se pozornost naše a ostatních manažerů ubírá spíše ke jménům C. G. Jung, H. Eysenck, I. P. Pavlov na historickém základu Hippocrata a Galena.

Jak bylo již zmíněno, a mnohé odborné prameny píší, že kromě Junga zde byli další autoři a psychologové, kterým uchvátilo pojetí osobnosti, proč se určití lidé v určitých a důležitých momentech svého života chovají a jednají, tak jak se chovají a jednají. Porovnáním

různých teorií můžeme dopět k poznání podobnosti, to však není nic překvapivého. (Mikuláščík, 2015, str. 98). Právě toto porovnávání dalo podnět k prohloubení teorií nebo vznik nových.

## H. Eysenck

Eysenckovo porovnávání temperamentu přineslo vytvoření kvadratického modelu v pojetí Hippocrata, Galena, Junga a Pavlova graficky znázorněného v kruhu (obr. č. 3 přílohy), v něm jsou zanesené klasické temperamentové typy (Mikuláščík, 2015, str. 98). Po Jungovi je dostatečně známým i v oblasti managementu, natož v psychologii osobnosti. Jeho temperamentové teorie se staly východiskem pro ty další, např.: Big Five – pětifaktorový model, přesto, že nebyl zastáncem této teorie. Eysenck chápe temperament jako osobnost bez kognitivní složky, tedy bez inteligence a mentálních schopností. Za základ struktury osobnosti řadí vlastnosti, které nejsou na sobě nijak závislé: **extroverzi** (extroverze a introverze jako jedna dimenze), **neuroticismus a psychoticismus**. Popis těchto dimenzí detailně popisuje například Smékal 2002 (Blatný a kolektiv, 2010, str. 32). Model nese označení PEN. Odlišnost od pětifaktorového modelu spočívá v tom, že jeho teorie vychází z behaviorálních dat – Eysenck nejprve vytvořil vlastní teorii o osobnosti, kterou teprve poté začal empiricky ověřovat a rozpracovávat. Byl velmi kontraverzní osobou pro neakceptování výsledků výzkumů a jiných názorů a také nebyl osobou oblíbenou mezi vědeckou komunitou. Eysenckův osobnostní dotazník (EOD – Říčan, 1975) je nejznámější a jeho používání mělo za příčinu velké rozšíření takovýchto diagnostických metod (Hřebíčková, 2011, str. 24). Jak již bylo výše zmíněno Eysenckovo jméno je často vyslovováno v oblasti pětifaktorového modelu a efektivního leadershipu (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013). Přesto tento model nebude východiskem pro naše předpoklady, ačkoliv budeme uvažovat o našich respondentech jako o lidech, kteří jsou na správném místě z pohledu osobnostních předpokladů a dosahujících efektivního leadershipu.

## J. P. Guilford

Americký psycholog zabývající se pohledem na osobnost na základě matematicko-statistické metody identifikace faktorů. Nakonečný o něm píše (1995, str. 158), že se snaží strukturu osobnosti popsat pomocí měřitelných a statisticky zpracovatelných údajů. Východiskem tzv. „*Faktorové analýzy*“ je množina psychometrických dat, reprezentujících nějakým způsobem osobnost. Využívá korelaci (vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami), korekci výsledků na základě rotací faktorů a dává faktorům jak matematický, tak psychologický obsah. Guilford také na základě faktorové analýzy vymezil další dimenze

osobnosti, kromě tvořivosti, motivace, postoje, zájmů, emocionality a také temperamentu. Objasnil 10 základních „rovin“, a to: **pozitivní versus negativní, citlivý versus necitlivý, aktivní versus pasivní, kontrolovaný versus nekontrolovaný a objektivní versus egocentrický**. Upřesnil jejich projev v oblasti všeobecné, emočního reagování a sociálního chování. Od faktorové analýzy se však postupně opouští, a tak jen zřídka najdeme v oblasti managementu a psychologii managementu jeho jméno.

### **Kretschmerova teorie temperamentu**

Ernst Kretschmer, německý psycholog, jehož typologie osobnosti neboli teorie temperamentu je odvozena od tělesné stavby jedince. Vychází z toho, že určitá tělesná stavba člověka/jedince odpovídá určitým temperamentovým vlastnostem. Také je spojena se sklony k určité psychické poruše. Používal i svou zvláštní terminologii. V jeho teorii jde o vztah mezi tzv. somatotypem (tělesnou konstitucí) a typem charakteru (charakter). Rozlišuje tři typy charakteru. **Typ Pyknik** (cyklotymní typ charakteru) má sklony k tloustnutí, postavu s větším objemem břicha a hrudníku, bývá středně vysoký. Tito lidé jsou spíše veselí, se sklony k občasným maniodepresivním poruchám. **Typ Astenik** (schizotypní typ charakteru) charakterizuje štíhlost a výška, často se uzavírá sám do sebe, je přecitlivělí nebo naopak chladný až cynický. Tito lidé nejsou příliš aktivní, má sklony k schizofrenním chorobám. **Typ Atletik** (viskózní typ charakteru) je spíše s výrazně vyvinutým svalstvem, široký hrudník a ramena, lhostejní až neteční, někdy výbušní, podle Kretschmera mají tendenci trpět epilepsií. Kretschmerova typologie se pro svou silně biologizující tendenci nepoužívá, i když tendence byly hlavně v kriminalistice. Tato typologie, a jím podobné, pohled na osobnost hodně zjednodušovaly a tzv. neodborný termín „škatulkování“ bylo pro hlubší poznání osobnosti na škodu (Mikšík, 2007. str. 123).

### **I. P. Pavlov**

Jednou z dalších často uváděných typologií je typologie Ivana Petroviče Pavlova, ruského fyziologa a psychologa. Nečas (2015, str. 30) dokonce o ní píše jako o nejznámější a nejosvědčenější temperamentové teorii. I přesto, že své výzkumy a pokusy prováděl na psech, aplikoval své poznání o vlastnostech nervových procesů i na člověka (síla, dynamika a vzájemné vztahy podráždění a útlumu). Z toho pak vyvodil čtyři typy „povah“, které přiřadil k „antickým typům“ Hippocrata a Galena.

- **Melancholik** – náladový, úzkostlivý, rigidní, střízlivý pesimista, rezervovaný, nespolečenský, tichý.
- **Cholerik** – neklidný, útočný, nedůtklivý, vznětlivý, vrtkavý, impulsivní, aktivní.
- **Flegmatik** – obezřetný, rozvážný, smířlivý, ovládá se, spolehlivý, vyrovnaný, klidný.
- **Sangvinik** – společenský, přístupný, hovorný, bezstarostný, nenucený, čilý, optimista, dobrý vůdce

### 2.3. Shrnutí

Ředitel školy je osobností jako každý jiný, se svými vrozenými, dědičnými a naučenými vlastnostmi. Osobnost ovlivňuje jeho rozvoj komplexně a bude mít vliv i na řízení organizace. Ve druhé kapitole jsme se pokusili o průřez „obecnou“ psychologií osobnosti, a ač tato kapitola může jevit ryze oblastí psychologickou, svou podstavu k tématu práce, která je oblastí managementu, jistě má. Dnes existuje pojem Manažerská psychologie (Milan Mikuláščík, Helena Pavlíčková) a management se stal vědeckou disciplínou. Nelze si po prostudování nepovšimnout silného vzájemného kontextu. Právě manažerská psychologie se zajímá převážně o osobu manažera a jeho efektivitu ve vztahu k vedení firmy, v našem případě jde o vztah k vedení školy. Je tedy nutností ujasnit si tento odborný kontext. Kapitola zahrnuje pohled na strukturu osobnosti a seznamuje se známými a používanými typologiemi osobnosti. Současné pojetí psychologie nabízí kromě výše zmíněných mnoho tzv. temperamentových teorií (Blatný, 2010, s. 30 – 41). Na poli psychologie nemůžeme tedy tvrdit, že existuje jedna jediná a správná. Z uvedeného přehledu typologií osobností budou východiskem pro naše výzkumné šetření Jungova typologie rozpracované verze v MBTI, právě z důvodu toho, že se právě tyto často nacházejí v manažerské literatuře.

#### Otázky pro výzkumné šetření:

Po zpracování osobnostního dotazníku, uveďte výsledný typ Vaší osobnosti. Ztotožňujete se s výslednou typologií? Můžete uvést alespoň jeden rys Vaší osobnosti, který si uvědomujete a ceníte si ho? Prostupují Vaše umělecké schopnosti do funkce ředitele školy? Co pro Vás znamená typologie ředitele? Uvítali byste typologii ředitelů?

#### Vyvozený předpoklad:

Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.

### 3. MANAGEMENT, LEADERSHIP A TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Tato práce patří mezi ty, které dávají do přímé souvislosti management a leadership s psychologickým pojetím osobnosti, její typologií. Mikuláščík uvádí ve své publikaci *Manažerská psychologie* (2015, str. 9), že mnozí manažeři znalosti psychologie podceňují. A nejen Šucha říká, že mezi nejčastější chyby manažera patří jeho představa o tom, že vše musí rozhodnout sám, a že do všeho může mluvit (2014, prezentace přednášky dostupná na <https://courseware.upol.cz>). Úspěch manažera spočívá v dovednosti jednat s lidmi, dokáže je organizovat a komunikovat s nimi (manažerské dovednosti). Za úspěch takového manažera patří získání důvěry, umět motivovat a nadchnout pro dosahování cílů a jak píše Mikuláščík (2015, str. 9), dokáže svou práci humanizovat. To jsou však také vlastnosti, které přisuzujeme i leadrovi. Již jsme několikrát zmínili, že v managementu vzdělávání na ředitele škol pohlížíme i jako na leadra vzdělávací instituce. Odborná literatura a její výzkumy nabízejí **dvojí pohled na typologií osobností ve vedení, a to z pohledu užívání stylů řízení, což je složka manažerského přístupu k vedoucí pozici a z pohledu efektivního leadershipu (efektivního vedení lidí)**. Oba tyto pohledy nesou známky vlivu osobnosti a její charakteristických rysů a vlastností. Lze předpokládat, i bez rozsáhlejšího výzkumu, že u stylů řízení hraje značný vliv složení charakteristik podřízených zaměstnanců a situační přístupy (čas, prostor), kdežto u leadershipu je vliv osobnosti jednoznačný. V této kapitole předložíme složitost oddělování rolí manažera a leadra ve školství, položíme si otázku, jakou roli hraje v současné době sebepoznání a sebeřízení, nalezneme charakteristiky manažera a leadra z pohledu stylů řízení a efektivního vedení lidí, které bychom mohli kvalifikovat jako typologii vedoucích pracovníků ve školství. V závěru kapitoly se pokusíme dospět k předpokladům:

- Existuje vztah mezi typologií osobnosti ředitele a stylem řízení.
- Typologie ředitele školy znamená jeho styl řízení a charakterové rysy lídra.
- Typologie manažerů je aplikovatelná na typologii ředitelů škol.
- Typologie ředitelů škol skýtá nový prostor v oblasti managementu vzdělávání.
- Sebepoznání, vlastní vnímání osobnosti výrazně ovlivňuje a ovlivňuje kvalitu organizace



### 3.1. Manažerské pojetí pozice ředitele školy

I přesto, že většina odborných textů a publikací, spojená s tématy managementu, se týká manažera, jakožto vedoucího pracovníka ve firmách, můžeme tyto teorie a poznatky aplikovat i na ředitele školy. Tak uvažují také autoři, zabývající se postavením ředitelů a vedoucích pracovníků ve školství. Jak již v úvodu jsme zmínili, tak v kontextu českého vzdělávacího systému a současného pojetí této osobnosti, se na ředitele školy díváme jako na manažera. A manažerská odpovědnost je mu dána i ze strany státu, a to na základě „školského zákona“, zákona č. 561/2004 Sb.. Manažer i ředitel školy posouvají svou organizaci k jistým cílům s přijímáním nových kulturně společenských a i materiálně-technických pokroků. Pro obě strany je tím hlavním, práce s lidmi a jejich vedení. Můžeme však konstatovat, že specifikum ředitele školy spočívá ve vykonávání více rolí najednou. K roli manažera přibírá i roli leadra a vykonavatele. A právě zde je zapotřebí z pohledu osobnosti opravdu toho správného typu, který svými charakterovými vlastnostmi unese tíhu tak velké odpovědnosti, jako je pozice ředitele české školy. Trojan (2012, str. 11) také píše o řediteli školy, jako o nezastupitelné osobě v celém edukačním procesu. Například James B. Stenson<sup>3</sup> píše na svém webovém portálu o ředitelích školy jako o nejdůležitější postavě instituce. Jeho práce je často náročná, obtížná, která je plná výkonu, pravomoci a dovedností. Spočívá v trpělivosti, jeho duchovní síle a jeho věnování se pozici naplno. Avšak jeho práce je nesmírně obohacující. Nestačí ani řádky k tomu, popsat jakou má příležitost hluboce ovlivnit celoživotní pohodu rodičů, dětí, učitelů a přátel školy (Stenson, 2016). Dovolíme si tvrdit, že to chce více, než jen manažerské kompetence. Musíme se zde tedy ptát, jaká role je pro ředitele školy významnější, neboť výše uvedená slova odpovídají ve vztahu k českým definicím termínů manažer a leadr, spíše leadrovi, i když je uváděn pojem manažer. Míchání nebo spíše prolínání pojmů je však logické, jestliže český ředitel zastává v našem systému obě tyto role. Adair a Reed (2009, str. 73) uvádějí, že manažer může být jmenován, ale aby byl dobrý leadr, musí být jeho osobnost, charakter, znalost a dovednosti uznávány ostatními spolupracovníky. Pavlica, Jarošová, Kaiser uvádějí ve své knize *Versatilní vedení* Kotterovo klasické rozlišení managementu a leadershipu, a to,

---

<sup>3</sup> James B. Stenson, výchovný poradce Chestnut Hill, Massachusetts. Autor odborné literatury např.: *Ředitel jako Leader: Poznámky o Vedení Střední škola pro chlapce; Praktická příručka pro učitele: Několik poznámek zkušeností na téma vyučování; Důležité otázky pro učitele; Co je to dobrá škola?* – dostupné na [http://www.parentleadership.com/headmaster\\_as\\_leader.html](http://www.parentleadership.com/headmaster_as_leader.html)

že management je „*dělání věcí správným způsobem*“ a leadership je „*dělání správných věcí*“ (2010, str. 9). Níže se dotkneme významu vedení lidí a stylů v souvislosti s typologií osobnosti, kde je potřeba si uvědomit, že vedení lidí sice vyžaduje sice mnoho manažerských kompetencí, které však nejsou až takovou podstatou, než jako je **důvěra, správný postoj, dělání rozhodnutí a charakter vůdce**, mezi jehož důležité vlastnosti patří **silná vůle, upřímnost, lidskost, odvaha, odevzdání se, zapálení pro věc, sebevědomí, pozitivní přístup k životu, moudrost nespočívající však v inteligenci, citlivost a soudnost** (Marek, Kajml, 2012, str. 80).

### 3.2. Leadership a leaderovské pojetí ředitele školy

Leadership mnozí autoři považují za umění jak vést lidi, a také za jednu z nejtěžších dovedností.

Velmi bravurně pojednává o vzniku leadershipu B. M. Bass a R. Buss v knize *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, v kontextu s vývojem osobnosti/jedince. Prvními vůdci, kteří se v životě člověka objevili a jsou mu životním příkladem, jsou jeho rodiče (2008, str. 3). Kniha rozpracovává koncept leadershipu od historického až po současné přístupy a principy (str. 4 – 8)

Mezi důležité dovednosti leadershipu patří time management, umění komunikace, umění motivace. Nejde však jen o dovednosti, které může dobrý leader získat během svého osobnostního a profesního rozvoje manažerskou prací, jde především o přirozenou **autoritu** – vrozené charakterové vlastnosti, které dokáží motivovat druhé a přimět je k následování a sdílení cílů. „*Leader je srdeční záležitost, spojená s osobností a vizí. Leadership je umění*“ (Adair, Reed, 2009, str. 64). Ani manažerská literatura striktně status leadera a manažera neodděluje. Procházka, Vaculík, Smutný připouští, že manažer, tedy člověk ve vedoucí funkci, může být člověkem, který organizaci dobře řídí a zároveň organizaci i efektivně vede (2013, str. 13). Dále dodávají, že schopnost umění vést, být leaderem, se manažerům vyplácí v podobě posilujícího postavení neformálního leadera. Několikrát bylo zmíněno zastávání obou rolí u ředitele školy. Prostředí školy je právě to prostředí, i z pohledu managementu, kde se od osobnosti ředitele očekává být, jak dobrým vůdcem, tak dobrým manažerem. Mluvíme zde o holistickém managementu vycházející z přesvědčení o důležitosti působení na všechny stránky člověka a zdůrazňuje se nezbytnost propojení manažerské práce a vedení lidí do jednoho soudržného celku (Trunda, 2015, str. 46). Na posouzení efektivity leadera je několik pohledů, vycházející z posuzování podle toho, jak je leader vnímán druhými a jakou výkonnost

mají jeho týmy, skupiny lidí, které vede (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 14 – 23). Osobnostní rysy jsou jedním z aspektů ovlivňující efektivitu leadera (výzkum Hogan, Kaiser, 2005). Tyto rysy jsou souborem relativně stabilních charakteristik, které vedou leadera ke konzistentnímu „vůdcovskému“ chování, a to jak napříč odlišnými situacemi ve skupině, tak v organizaci (Zaccaro, Kemp, Bader, 2004, str. 104). Jsou mezi řediteli základních uměleckých škol takové osobnosti? Předpokládáme, že právě v pozicích těchto škol nalezneme uznávané odborníky s podobnými charakterovými vlastnostmi ve vztahu k uměleckému prostředí, a to jim bude výhodou či nevýhodou v komparaci s manažerským postavením.

### 3.3. Sebeřízení a sebepoznání

Dnes už ani nelze při efektivitě manažera nehovořit o self-managmetu (sebeřízení), jehož součástí je poznání sebe sama. Již zobecněný výrok „*Chceš dobře řídit ostatní, nauč se řídit sám sebe*“ (Adair, 2009) se stává skutečností při dosažení takového základního cíle, jako je efektivní fungování organizace. Také Mikuláščík o tom píše ve své knize *Manažerské psychologii* (2015, str. 113). Uvádí, že manažer by se měl umět orientovat sám v sobě, z důvodu efektivního využívání jak svého typu osobnosti, tak svého stylu jednání, aby nedocházelo ke změnám v zásadních vlastnostech. Jeho vnitřní řízení by mělo převládat nad nahodilostí a práce na své vlastní osobě by měla být zaměřena na zbavování se nedostatků neboli slabých stránek. Mezi známými osobnostmi se dají nalézt příklady lidí, kteří dosáhli úspěchu hlavně díky sebepoznání. Jmenujme například S. R. Covey, autora významné publikace „*7 návyků skutečně efektivních lidí*“. Ve vztahu k poznání osobnosti (charakter a etika osobnosti) hovoří o tzv. „*primárních a sekundárních velikostech*“, kdy mezi ty sekundární řadí růst osobnosti, rozvoj komunikačních dovedností, uplatňování strategií a pozitivního myšlení. Mezi ty primární staví pak dobro osobnosti (být dobrým člověkem), abychom mohli vdechnout výše zmíněným technikám život, a aby fungovaly (2014, 3. vyd., str. 37). Covey napsal, že: „*To jací jsme, o nás vypovídá mnohem výmluvněji, než to, co říkáme a děláme.*“ a také uvádí slova W. G. Jordana: „*Do rukou každého jedince je vložena úžasná moc činit dobro či zlo – tím, jak trvale, beze slov, neúmyslně a bez zjevných projevů neustále vyzařuje, jakým člověk skutečně je.*“ Zde vnímáme důvody, proč se nad vlastní osobností nezamyslet a využít sám sebe k dobrému řízení organizace a získat důvěru týmu/spolupracovníků k jejich efektivnímu vedení. Covey hovoří o tzv. změně myšlení „*zevnitř ven*“ a dodává, že to znamená začít nejprve sám u sebe a u vlastních osobních vítězství (Covey, 2014, 3. vyd., str. 56). Mikuláščík klade ve své publikaci důraz na to, že je rozdíl toho, jak vnímáme sami sebe a jak nás vnímají jiní lidé

(Mikuláščík, 2015, str. 35). To je podstatné i pro naše téma. Jak se vidí sami ředitelé škol, zda si uvědomují a jsou schopni sebepoznání.

Sebepoznání není daleko od sebeřízení. Porvazník v publikaci *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*, definuje sebeřízení jako: „*Proces skládající se z aktivit a činností, jejichž prostřednictvím si každý pracovník a vlastně každý člověk stanovuje své pracovní a osobní cíle, plánuje a organizuje jejich plnění a hodnotí jejich dosahování.*“ (2003, str. 386). Očekávání od edukačního systému, jako celku, je jistě požadavek na ředitele školy, aby na venek vystupoval jako autentická a zralá osobnost (Trojanová, 2013, str. 9) a sebepoznání může chápat, jako klíčové ke zvládnutí jeho rolí a situací, do kterých se dostane během vykonávání, tak náročné funkce. Z výše uvedených vyplývá jaká si nerozlučnost mezi pojmy sebeřízení a sebepoznání (vnímání sebe sama). Dva odlišné pojmy co do definic, ale přesto spolu související. Pohled do zahraničních odborných textů však skýtá pohled ne na osobu manažera, ale pozornost je soustředěna na organizaci jako celek. Jde o nový přístup fungování organizace. Tzv. Self-Management je alternativou k tradičním hierarchickým způsobům organizování, nejčastěji v moderních organizacích. Existuje několik klíčových myšlenek, které jsou zásadní pro filozofii Self-managementu, například: Lidé jsou obecně spokojenější, když mají kontrolu nad svým vlastním životem (a prací) (Green Jr. , Paul, 2016)<sup>4</sup>.

Předpokládáme, že většina ředitelů, bude argumentovat tím, že znají svou osobnost, a že si uvědomují i vliv své osobnosti, svých typů, svého charakteru na práci, kterou vykonávají. Dá se i předpokládat, že budou souhlasit s tvrzením: „*Jaký ředitel, taková škola*“ Otázkou však zůstává, do jaké míry se seznámili se svou osobností skrze standardizované osobnostní testy a znají svůj konkrétní typ.

### 3.4. Styly řízení a vedení lidí ve vztahu k typologii

Odborné texty nabízejí celou řadu teorií o stylu/metodách řízení. Tyto styly jsou vztaženy k osobě s postavením řídicího pracovníka, tedy manažera. Jeho postavení je v organizaci velmi klíčové k zajištění konkurenceschopnosti a vlastnímu rozvoji. Autoři zabývající se styly řízení (Adair, Tureckiová, Bass, Čákr, Trojanová atd.) píšou o tom, že styly

---

<sup>4</sup> Paul Green Jr. - spoluzakladatel a iniciátor myšlenky/filozofie Self-management. Uvědomil si, že několik malých vylepšení v pravidlech organizování, může přinést neuvěřitelný posun k efektivní organizaci. Dostupné na <http://www.self-managementinstitute.org/about/people/2>

řízení jsou dané a ovlivnitelné jak osobnostními faktory obou stran (manažera a podřízených – řídícího a řízených), jejich psychikou, tak podmínkami, ve kterých se organizace v daném čase nachází. Psychologie a samotné teorie nabízí řadu stylů, které bychom mohli modifikovat na identifikátory typologie řídícího pracovníka. Např.: direktivní styl řízení – direktivní typ ředitele; Autoritativní styl – autoritativní typ, atd.. Styl vedení, podle Pisoňové, je celiství způsob, jak jednáme s lidmi a jak je ovlivňujeme (2008, str. 103). Styly vedení prošly a stále procházejí vývojem. Odráží se v nich individualita manažera, jeho rysy, vztahy s podřízenými a situační přístup. Trojanová (2014) také píše, že základem dobrého výběru vedoucího pracovníka byly personální preference, tedy vlastnosti jako jsou **čest, integrita, charisma, sebedůvěra** – „teorie rysů“. Současné pojetí podle Tureckiové (2004) přichází s teorií, že některé vlastnosti jsou vrozené, ale musí je vedoucí pracovník rozvíjet, a tak mohou být i plně vypěstované. Dodává však, že tzv. „teorie rysů“ (teorie Stogdilla a Manna, Brymanova teorie) ustupuje před přístupem, který bere v úvahu vztah vedoucího pracovníka a jeho postoj ke svým podřízeným (Tureckiová, 2007). Mikuláščík potvrzuje výše zmíněná slova a dále staví odděleně tzv. styly řízení a metody. Styly vedení definuje jako způsob osobnostního přístupu při komunikaci se spolupracovníky (2015, str. 186). Uvádí celou řadu teorií, z nichž nejčastěji uváděnou, ve vztahu řízení ve školství, tedy školskému managementu, je teorie stylu jednání (autokratický styl, demokratický styl a styl liberální)

Klain a Kresse, tak jako mnoho dalších (např.: Tureckiová, Mikuláščík, Adair), píší ve své publikaci *Psychologie: základ úspěchu v práci*, že umění správného využívání schopností zaměstnanců rozhoduje o úspěchu vedoucích pracovníků (2008, str. 141). I tito autoři potvrzují výše zmíněné, a to, že odpovídající styl vyplývá z vaší osobnosti, z podmínek, ve kterých se společně s podřízenými pohybujete a také z jejich charakteristik, tedy charakteristik zaměstnanců. „*Každá doba má svůj styl, což se projevuje v soudobých teoriích zabývajících se vedením a stylem vedení*“ (Klain, Kasser, 2008, str. 144). Nemůžeme než souhlasit s tím, že není možná existence jen jednoho stylu vedení, který by byl za všech okolností tím správným. To potvrzuje i Štěpánek v knize *Řízení školy, na pomoc ředitelům škol a učitelům* (1993, str. 7). Jestliže nám teorie dokazuje, že na výběru a zvolení stylu vedení působí, kromě osobnostních rysů a vlastností, i další faktory, které se zdají býti v převaze, podle současného pojetí (rysy zaměstnanců, situační podmínky), je důležité se ptát, v kontextu s tématem práce, jak vnímají sami ředitelé škol vztah mezi svou osobností a stylem vedení, který uplatňují. ČŠI v rámci TALIS 2013 (vypracováno OECD) jednoznačně uvádí, že ředitelé vnímají spokojenost skrze styl pedagogického vedení (označován také jako „řízení kvality výuky“) a styl sdíleného

vedení (distributed leadership) To považují za efektivní způsob vyrovnávání se se současnými podmínkami zvyšování autonomie škol. Tento styl vedení přispívá k narovnávání klimatu ve škole (ČŠI, 2014, str. 15). Slabá také dokládá v publikaci *Podnikové řízení* (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 110), že podstatný aspektem, který se odráží ve stylu manažerské práce, je vlastní autorita, způsob komunikace, motivace a i stimulace pracovníků v podniku. Tuto autoritu pak rozděluje (podle Dědiny, Odcházela, 2007) na formální a neformální, kde podstatou u neformální autority jsou právě vrozené vlastnosti manažera. Klain a Kresse, uvádějí také tzv. model „transakční analýzy“ Erica Berneho, na základě jehož různým stavům ego lze velmi dobře přiřadit různé styly vedení. Transakční model vychází z teorie osobnosti Sigmunda Freuda. Berne tvrdí, že každý jedinec neustále střídá různé stavy ego, kterým vždy odpovídá forma myšlení, cítění a stavu (2008, str. 174).

*„Kdo má autoritu, nemusí být autoritativní“ (H. M. Klain, A. Kresse, 2008)*

Jak již bylo výše zmíněno, stylů vedení je mnoho a rozdělují se podle různých hledisek, které jsou ovlivňovány určitými faktory. Nejrozšířenější styly manažerské práce (styly řízení) jsou uváděny Likertovy manažerské styly (Veber, 2009; Dvořáková, 2007; Srbová, Řehoř, 2010; Miller, 2009) manažerské styly a manažerská mřížka Blakea a Moutonové (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 111)

**Styl podle účasti pracovníků** dá do vztahu participaci zaměstnanců a direktivnost vedoucího pracovníka. Jde o **styl autoritativní** založený na příkazech, výkonnosti, lidé jsou v pozadí, ředitel rozhoduje sám o všem. Podle transakční analýzy sem patří osobnosti, které se nejraději zdržují v rodičovském ego (Kain, Kresse, 2008, str. 174). Dalším stylem této teorie je **styl konzultativní**, který je založen sice na konzultaci s podřízenými, ale ředitel nakonec rozhoduje sám. Následuje **styl participativní**, kdy je vyžadována ochota ředitele přijmout jiný názor a ředitel rozhoduje podle nejlepšího řešení, nedeleguje však pravomoci, kontroluje sám. Někteří autoři (např. Mikuláščík) styly konzultativní a participativní uvádějí pod **stylem demokratickým**. Tento styl podporuje angažovanost a iniciativu podřízených. Jde také o styl velmi motivující a předpokládá se, že na školách převládá (Trojanová, 2014, str. 37-39). Transakční analýza říká, že tyto styly vyžadují silně rozvinuté ego (Kain, Kresse, 2008, str. 174). Další styl vedení je styl **delegativní neboli styl liberální**, někdy užívaný termín „volná ruka“. Jde o styl podle Trojanové výjimečně užívaný s ohledem na konečnou odpovědnost ředitele, která mu je dána ze zákona. Delegování však probíhá ve směru k zástupci ředitele, kdy je na něj delegována část odpovědnosti (svěření části manažerských funkcí).

**Teorie syntézy** nám nabízí identifikátory typů osobností ve vedení. Jde o syntézu čtyř základních přístupů. Mikuláščík uvádí, že jde o ideál ve vztahu k jednomu člověku, a tak je potřeba rozložení mezi všechny řídicí pracovníky v organizaci. Ve školství tedy mezi ředitele a jeho zástupce. Jde o vlastnosti: **schopný tvůrce, inovátor, integrátor, administrátor** (2015, str. 179).

**Styl vycházející ze situačních podmínek** nabízí ze dvou rovin ředitelova chování, a to které podporuje – manažer/ředitel **podporovatel**, a to které je direktivní – manažer/ředitel **direktor**.

**Teorie 3 D (Reddin)** je zajímavou teorií z pohledu nabízených identifikátorů pro typy manažerů, která kromě orientace na vztahy a úkoly porovnává i účinnost. Styly neboli typy manažerů: **postupový, zbabělec, byrokrat, orientovaný na vztahy, podporovatel, apoštol, úkolově zaměřený, autokrat, podněcovatel, integrující, kompromisník, integrátor** (Mikuláščík, 2015 str. 183). Je patrný vliv situační a interakční teorie.

**Manažerská mřížka** (obr. č. 4 přílohy) je v současném pojetí označována jako „vůdcovská mřížka“ a představuje základní pohled na typologii manažerských stylů řízení organizace, jak uvádí Slabá (Dvořáková (2007) in Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 116). Také v literatuře pro vedoucí pracovníky ve školství se velmi často uvádí a v rámci modulu Vedení lidí, při studiu Školského managementu je s ní pracováno. Manažerská mřížka pohlíží na manažera/ředitele ze dvou rovin podle zaměření, a to zaměření na lidi nebo zaměření na výkon (Tureckiová, 2014, str. 77). Z pojetí manažerské mřížky vyvstávají styly řízení a typy manažerů jako je: **ochuzený management** (styl laissez-faire – opatrný, nestranný, nejeví zájem ani o zaměstnance a ani o výkony); **týmový manažer** (zájem o lidi i výkony, typ manažera, který nejlepším způsobem, a to skupinovou prací, dosahuje cílů organizace (Miller, 2010)); **manažeři venkovského klubu** (zaměření na pracovníky); **autoritativní manažeři** (soustředěnost na výkon); **manažer střední cesty – organizační typ** (průměrné soustředění oběma rovinám) (Váchal, Vochozka a kol., 2013, str. 117). Mikuláščík také uvádí, že je zde ještě typ manažera, a to **manažer oportunisty**, kterého není možno umístit do mřížky. Manažer se totiž chová v řízení jen pro svůj prospěch a vlastní výhody (Mikuláščík, 20115, str. 180).

Manažerská psychologie, ale i texty a publikace zabývající se řízením, uvádějí další styly, teorie a typologie manažerské práce, manažerského řízení. Ve vztahu k tématu práce se však musíme obrátit na texty vztahující se k vedoucím pracovníkům ve školství. Například Milan

Pol napsal, že „*Obava ze ztráty autority, která patří k nejčastějším bariérám zabraňujícím uplatňovat styl řízení založený na sdílení pravomocí, může mít příčinu, jak ukazují i naše data z jiného výzkumu (Sedláček, 2007, 2008), právě v tom, že ředitelé nezískali již několikrát zmíněný pocit vlastní jistoty. Přejít ke stylu s principy sdíleného rozhodování a delegování pravomocí přinesl zkoumaným ředitelům vedle zlepšeného time managementu i další impuls pro posílení profesní jistoty a sebevědomí. Stimulem pro další rozvoj vlastní práce byla odvaha, kterou museli projevit při delegování některých pravomocí.*“ (Pol a kolektiv, 2010, str. 93).

Pavlica, Jarošová, Kaiser konstatují, že žádný styl vedení lidí není špatný a jeho výběr a užití závisí na úrovni rozvoje pracovníka a předkládá model situačního vedení I a II (2010, str. 113).

Mluvíme-li o řediteli jako o manažerovi nemůžeme opominout „**manažerské dovednosti**“ jako jedno z dalších možných východisek pro typologii ředitelů. Lojda v publikaci *Manažerské dovednosti* uvádí 8 typů manažerů podle osobnostního typu a píše, že manažeři si více uvědomují svůj vlastní hodnotový žebříček. Nabízí tedy typ: **ekonomický** (orientace na užitek a efektivnost), **estetický**, **náboženský**, **politický** (orientace na moc), **sociální** (orientace na vztahy), **sportovní**, **technický** (orientace na obsah práce), **teoretický**. Dále uvádí dva typy manažerů, a to typ manažera „**dynamosaurus**“ (trvale aktivní, ve skutečnosti hasící problémy, nemající čas na dlouhodobé úkoly) a typ manažera „**pasivosaurus**“ (neustále čekajícího na příležitost, neúspěch přisuzuje nepřejčnosti od ostatních) (Lojda, 2011, str. 10 – 24).

### 3.4.1. Big Five osobnostní rysy

Psychologie a manažerská psychologie nabízí různé teorie a modely ve vztahu k osobnostním charakteristikám/typologiím. Nejrozšířenějším modelem je model Big Five (pětifaktorový model osobnosti) spojován především s leaderem. Hřebíčková uvádí v publikaci *Pětifaktorový model osobnosti v psychologii osobnosti*, že příznivci tzv. rysového přístupu se neshodují na tom, co rysy vlastně vyjadřují, jestli jde o charakteristiky popisující vlastnosti osobnosti, nebo jestli objasňují příčiny chování, jednání a prožívání. Pětifaktorový model zahrnuje obojí (2011, str. 9). Tento model tvoří pět osobnostních rysů, které do jisté míry chápeme jako vrozené, stabilní v čase a nezávislé jeden na druhém (Costa, McCrea, 1988). Jak píše Procházka, Vaculík, Smutný, základem byl empirický výzkum. V něm obsažené osobnostní charakteristiky se u zkoumaných lidí objevovaly společně, ale vzájemně nesouvisejí s charakteristikami v ostatních rysech (2013, str. 37). Český popis rysů vypracovali Hřebíčková, Urbánka (2001). Jde o: „**Neuroticismus – emoční stabilita**“ (rys popisující míru



emoční labilita a stabilita – může být napjatý, neklidný, vznětlivý, emocionálně labilní, stresující nebo klidný, uvolněný, vyrovnaný, sebejistý, nezdolný); „**Extroverze – introverze**“ (může být společenský, aktivní, hovorný nebo samotář, zdrženlivý, nezávislý, tichý uzavřený); „**Otevřenost – absorbce**“ (rys popisuje míru ochoty a zájmu přijímat nové zkušenosti a změny – může být tvořivý, originální, obrazotvorný, experimentující, otevřený novým hodnotám a změnám, kultivovaný nebo konzervativní, pragmatický, realistický, nepřizpůsobivý); „**Prívětivost/přátelskost – agresivita**“ (rys popisuje, jakým způsobem se člověk chová ke druhým lidem – může být dobrosrdečný, skromný, pomáhající, snášenlivý, spolupracující nebo bojující o své zájmy, skeptický, panovačný, pomstychtivý, despotický); „**Svědomitost – autoritářství**“ (rys popisuje, jak člověk přistupuje k úkolům – může být vytrvalý, spolehlivý, pořádkumilovný, zodpovědný, pečlivý nebo pedant a workoholik, bezcitný, také ale nedbalý, líný, chaotický). Výše zmínění autoři uvádějí výzkum Hogena a kol (1994), který se zaměřil na charakteristiky připisující se dobrým leaderům. Těmito charakteristikami jsou: **inteligence, čestnost, společenskost, porozumění, agresivita, vyjadřovací schopnosti, odhodlání, pracovitost**. Výzkumy v pozdějších letech byly s rozdílnými výsledky, ale lze konstatovat, že efektivita leadera a jeho osobnostní rysy se nesou v pozitivní rovině.<sup>5</sup>(Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 39; Mikuláščík, 2015, str. 101; Hřebíčková, 2011, str. 11). Ve vztahu k ředitelům základní umělecké školy bychom mohli předpokládat, že v těchto pozicích setrvávají právě osobnosti, jejichž charakterové vlastnosti nejspíše budou: **tvořivost, originalita, obrazotvornost, experimentující, otevřenost novým hodnotám a změnám, kultivovanost, dobrosrdečnost, skromnost** a mnoho dalších pozitivních charakteristik, které vyplývá z kulturního prostředí, ve kterém se pohybují. To však je laický pohled a je třeba získání informací z reálného prostředí a s přijetím několika faktorů, které jeho pozici efektivního leadera ovlivňují.

### 3.4.2. MBTI

Pohled na člověka, který přináší pochopení vyplývající z tolerance vlastních rozdílů, je velmi povznášející. Znamená to, že chápeme odlišnosti, které nás a naše okolí ovlivňují, a nesoudíme proto způsob života nebo naše chování (Seashoreová, 2001, str. 8). Nástroj/metoda umožňující chápání sebe sama a výrazně přispěla k porozumění vztahů od rodiny až po

---

<sup>5</sup> Metaanalýza od Judga, Bona, Iliesa a Garhard (2002); Gougt (1990); Ng a kol (2008) výzkum armádního prostředí; Neubert a Tagger (2004)

pracoviště, je metoda Myers –Briggsové indikátor. Častěji a častěji se od řídicích pracovníků, tedy manažerů, ale i leaderů, očekávají vize, cíle, strategie, motivační a jiné programy profesního a osobnostního rozvoje. Znalost vlastní typologie, značně ovlivňuje rozhodování vedoucích pracovníků, manažerů a leaderů. Do oblasti vzdělávání proniká čím dál častěji. V současnosti je snaha o navrácení prestiže pozice ředitele. Ačkoliv nezkoumáme, do jaké míry byla tato prestiž upozaděna nebo ne, můžeme si dovolit tvrdit, že stále jde o pozici významnou a je tedy očekáváno, že do ní ředitel vstupuje se znalostí o vlastní osobnosti, typologii. Kroeger, Thuesenová, Rutledge uvádějí, v jedné z nejznámějších publikací, především v oblasti firemního podnikání, *Typologie pro manažery*, že systém typologie, který je pozitivní, na lidi orientovaný, je v tomto století velmi vhodný, v prostředí, kde se lidé považují za klíčový faktor úspěchu (2006, str. 14). Znalost typologie může napomoci řediteli najít řešení v současných i budoucích překážkách organizace.

Tak, jako mnoho osobnostních typologií (*Golden Personality Profiler, The Singer-Loomis Type Deployment Inventory, Keirsey Temperament Sorter*), tak i tato, MBTI, je postavena na Jungovském chápání osobnosti (zmíněno výše, str. 27). Jde o kombinaci čtyř dimenzí (párů preferencí), jejichž výsledkem je šestnáct osobnostních typů. MBTI vychází z předpokladu, že chování lidského jedince není nahodilé, lze jej předvídat, což plyne z určitých pravidelností. MBTI nevnučuje, ale konstatuje „co je“, „co má být“ a „co bude“. Podstatné je si uvědomit, že nehodnotí, neříká jaký typ je horší nebo lepší, pouze osobnost popisuje. K rozdílnostem přistupuje, jako k něčemu, co je přirozené a neznamení úchylku a nenormálnost.

Za nejznámější dílo v českém prostředí, věnované podrobnějšímu popisu této typologie lze považovat dílo Michala Čakrta (*Typologie osobnosti pro manažery, 2009, Typologie osobnosti: přátelé, milenci, manželé, dospělí, děti, 2004*) a přeložené dílo Otto Kroeger, Janet Thuesena, Hile Rutledge (*Typologie pro manažery, 2006*)<sup>6</sup>. Čakrt píše (2012, str. 12), že tato metoda je desetiletí používána i ve školství, z tohoto důvodu bude poskytnuta i ředitelům k získání přehledu typů na úrovni ředitelů základních uměleckých škol.

---

<sup>6</sup> MBTI je registrovaná ochranná známka společnosti Myers-Briggs Type Indicator Trust, a je publikována CPP, Inc. (dříve Consulting Psychologist Press). MBTI je přeložena přibližně do 20 cizích jazyků. Kromě toho alternativní verze soupisu byly vědecky přizpůsobeny a ověřeny z jiných jazyků a kultur (dostupné na: [http://www.personalitypathways.com/MBTI\\_intro.html](http://www.personalitypathways.com/MBTI_intro.html))

Zmiňované typy se označují písmeny, která jsou výslednou kombinací podle preferencí daného typu. Odborný popis jednotlivých typů nabízí různé dostupné zdroje. Jejich popis je však velmi rozsáhlý. Pro stručný a výstižný popis jsme zvolili dostupnost na <http://www.mujiyp.cz/typy-osobnosti/>, který je pokládán za velmi zdařilý v českém prostředí (více příloha č. 2).

- **INFP - tzv. „Snílek,,** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy))  
Schopný přinášet velké oběti, často „růžové brýle“. Nejvýraznější vlastností je idealismus. Ideální kariéra jako básník, hudebník, učitel, terapeut, aktivista, spisovatel.
- **INFJ – tzv. „Umělec“** (zastoupení v populaci: 2% (z toho 1% muži a 1% ženy))  
Umělecky nadaný a kreativní. Nejvýraznější vlastnost je empatie. Ideální kariéra jako malíř, spisovatel, básník, režisér, herec, psychoterapeut, konzultant, kněz, designér.
- **INTP tzv. „Vědec“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy))  
Nejvýraznější vlastnost je logické uvažování. Ideální kariéra jako programátor, vědec, matematik, filosof, ekonom, astronaut, architekt.
- **INTJ – tzv. „Analytik“** (zastoupení v populaci: 2,5% (z toho 2% muži a 0,5% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je názorová nezávislost. Ideální kariéra jako stratég, analytik, ideolog, vědec, politik, knihovník.
- **ENFP – tzv. „Optimista“** (zastoupení v populaci: 7,5% (z toho 3% muži a 4,5% ženy)).  
Nejvýraznější vlastností je optimismus. Ideální kariéra jako herec, bavič, barman, módní průmysl, novinář / reportér, malíř.
- **ENFJ – tzv. „Učitel“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je přesvědčivost. Ideální kariéra jako učitel, psycholog, diplomat, trenér, herec.
- **ENTP – tzv. „Vizionář“** (zastoupení v populaci: 4,5% (z toho 3% muži a 1,5% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je vynalézavost. Ideální kariéra jako obchodní zástupce, komik, špión, producent, bojový pilot, vynálezce.
- **ENTJ – tzv. „Leader“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je vedení. Ideální kariéra jako ředitel, manažer, agent, politik, právník, doktor, generál.
- **ISFP – tzv. „Skladatel“** (zastoupení v populaci: 5,5% (z toho 2,5% muži a 3% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je estetičnost. Ideální kariéra: skladatel, designér, truhlář, spisovatel, sochař, malíř, veterinář, pediatr.

- **ISFJ – tzv. „Ochránce“** (zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 2% muži a 4,5% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je loajálnost. Ideální kariéra jako učitel, zdravotník, v domácnosti, terapeut, výživový poradce.
- **ISTP – tzv. „Kutil“** (zastoupení v populaci: 4% (z toho 3% muži a 1% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je zručnost. Ideální kariéra jako konstruktér, technik, vývojář.
- **ISTJ – tzv. „Správce“** (zastoupení v populaci: 7% (z toho 4,5% muži a 2,5% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je svědomitost. Ideální kariéra jako statistik, inženýr, správce, účetní, inspektor, vládní úředník.
- **ESFP – tzv. „Bavič“** (zastoupení v populaci: 10% (z toho 4% muži a 6% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je veselost. Ideální kariéra: herec, komik, prodejce, human resources, kadeřník, zpěvák.
- **ESFJ – tzv. „Pečovatel“** (zastoupení v populaci: 15% (z toho 4% muži a 11% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je harmonizace. Ideální kariéra: pediatr, public relations, human resources, sociální pracovník.
- **ESTP – tzv. „Dobyvatel“** (zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 4,5% muži a 2% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je nepředvídatelnost. Ideální kariéra jako závodník, bojový pilot, manažer, publicista, generál.
- **ESTJ – tzv. „Strážce“** (zastoupení v populaci: 15% (z toho 8,5% muži a 6,5% ženy))  
Nejvýraznější vlastností je uvážlivost. Ideální kariéra jako manažer, právník, ředitel, politik, podnikatel, policista.

Z nabízených typů bychom mohli konstatovat, že mezi řediteli základních uměleckých škol, tedy osobností, které nejenže jsou ve svých pozicích manažery a leadery, jsou také umělecky činní a někteří stále umělecky aktivní lidé, se bude objevovat nejvíce typů: ESTJ, ESTP, ISFP, ENTJ, INFJ.

### 3.4.3. Moderní přístupy vedení lidí

Vedení lidí, leadership, je především o chování, o důvěře, správném postoji a charakteru vůdce. Na str. 32 jsme se dotkli moderního přístupu, do jehož množiny můžeme řadit i R. C. Coveye, který vybízí k tzv. změně myšlení, které by mělo přijít zevnitř. To znamená začít od sebe a dosahovat svých malých vítězství. (Covey, 2014, 3. vyd., str. 56). Na jeho základě a pojetí jsou předkládána čtyři základní paradigma vedení vyplývající ze zakotvených vzorců chování a jednání: 1. paradigma vědeckého řízení – princip férovosti; 2. paradigma mezilidských vztahů – princip laskavosti; 3. paradigma lidských zdrojů – princip využití

a rozvoje nadání; 4. vedení založené na principech – princip významu a smyslu. Jediné a správné je paradigma čtvrté integrující.

*„Jediné účinné vedení je založeno na principech. Když žijete v souladu s principy, váš vliv a morální autorita rostou – často se vám dostane i formální autority.“* (S. R. Covey, 2004)

Situace, kterým dnes čelíme a musíme řešit, mají nové podoby a formy a jsou stále složitější. Jak říká Covey: *„Být efektivní nestačí. Chceme-li být úspěšní, inovovat, excelovat, stát se lídry v novém světě, musíme být efektivní a musíme jít ještě dál.“* (2010, str. 16). Současná doba si vyžaduje být výjimeční. Najít sebe sama, uvědomit si svou jedinečnost a nezapomenout rozvíjet své vlohy a nadání, tedy objevit svůj hlas a inspirovat druhé k tomu, aby také objevili své hlasy. Přístup, který předkládá tento uznávaný odborník na vedení lidí S. R. Covey a syn S. M. R. Covey, je založený na poznání vlastní osobnosti a využití jejích silných stránek. Schopnosti adaptovat se se stává důležitou vlastností úspěšných leaderů, kde svou roli hrají čtyři imperativy: **1. Objasňování smyslů; 2. Sladování systémů; 3. Uvolňování talentů; 4. Podněcování důvěry.** FranklinCovey<sup>7</sup> nabízí další vlastnosti, které by měly být leaderovi blízké, a to: **bezúhonnost, zodpovědnost, vyspělost, být příkladem, pomoc druhým, férovost a úsměv** (<http://www.franklincovey.cz> in Mark, Kajml, 2012, str. 86).

Velmi často můžeme v oblasti managementu narážet na pojem „**versatilní vedení**“. Jde o jakousi všestrannost a univerzálnost manažera, na základě níž je manažer schopen uplatňovat rozmanité myšlenkové modely, dovednosti a přístupy. Znamená to vyváženě používat takové postupy, které jsou adekvátní konkrétní situaci a vyhnout se uplatňování stále stejných a jednostranných modelových postupů, což může práci manažera omezovat, jak prokazují Kaplanovy a Kaiserovy výzkumy. Zmínění autoři předkládají tři klíčové principy versatilního vedení, a to: **1. Nepoužívat žádný postup v přehnané míře; 2. Uplatňování protichůdných postupů vyváženě; 3. Správně vyhodnocovat situaci a přiměřeně na ní reagovat** (Pavlice, Jarošová, Kaiser, 2010, str. 13 – 26).

V obou zmíněných přístupech hraje značnou úlohu osobnost manažera, jeho charakterové vlastnosti a šířka schopnosti uplatňovaných dovedností. S ohledem na pozici

---

<sup>7</sup> FranklinCovey je přední světová vzdělávací a poradenská společnost. Věnujeme se zvyšování výkonnosti, zaměřujeme se na oblasti, které jsou pro jednotlivce i společnosti v dnešní době největší výzvou.

„manažera“ základní umělecké školy můžeme pokládat tyto přístupy za uchopitelné v tomto prostředí, které skýtá prostor pro rozvoj osobnosti a mnohotvárnost vrozených a získaných dovedností, dále pak talent a nadání a tvůrčí schopnosti ve smyslu reagovat na různé situace různými adekvátními přístupy.

### 3.5. Faktory ovlivňující osobnost ve vztahu k vedení lidí a řízení

Pro tuto kapitolu využijeme výzkumné šetření z roku 2015, které se zaměřovalo na faktory ovlivňující profesí rozvoj ředitele základní umělecké školy. Tato bakalářská práce poukázala na vlivy, kterým ředitel této školy čelí při jeho profesním rozvoji a tím při rozvoji školy<sup>8</sup>, tedy i při uplatňování efektivního leadershipu, neboť vztah profesního rozvoje a dobrého vedení lidí a řízení organizace není třeba dokazovat. Lukas napsal, že: „*Celkový vývoj konkrétního jedince nelze oddělit od jeho vývoje profesního. Vývoj, související s prací, kterou člověk vykonává, však již můžeme považovat spíše za sociálně-psychologické téma, protože v takto pojímaném vývoji hrají stěžejní roli sociální vztahy (tedy zjednodušeně především vztahy pracovní).*“ (Lukas, 2013, str. 15) Z pohledu významnosti a míry vlivu můžeme z teorie usoudit, že právě **sama osobnost ředitele** je faktor nejvýznamnější se svými charakterovými rysy a vlastnostmi. Nečas v publikaci *Psychologické aspekty práce manažera* potvrzuje, že umění vést lidi vyžaduje osobnost s velkým „O“ s temperamentovou složkou a charakterem (2015, str. 37). Tady je potřeba zmínit pojem objevující se v odborné literatuře častěji, i když jde o pojem jdoucí v ruku v ruce s postavením osobnosti ve společnosti, a to je pojem „**autorita, autorita manažera**“. Nečas píše, že: „*Přirozená autorita se přenáší na toho, kdo zná, umí a chce.*“ (2015, str. 39). John Adair používá výrazu pro silnou osobnost spojenou s leadershipem „*charisma*“ (2002. str. 203). Formální nebo neformální autoritu našeho ředitele základní umělecké školy, můžeme chápat jako jeden z faktorů z oblasti „vlivu osobnosti“. Ze zde uvedené teorie usuzujeme, že ve vztahu k osobnosti a jejímu charakteru a osobnostním vlastnostem, jde zejména o **sebepoznání** a také **vnitřní motivaci** „*chtít být dobrý*“. Lze předpokládat, že vnitřních faktorů bychom v teorii našli asi nejvíce. To ale nemůže znamenat, že vnější faktory jsou bezvýznamné. Zmíněná práce a její výzkumné šetření rozděluje vnější faktory na dvě oblasti, a to na oblast **vztahů** a na oblast **klima pracovního**

---

<sup>8</sup> Práce se vztahuje na vzorek šetření ředitelů základních uměleckých škol v ústeckém kraji. Můžeme však konstatovat, že se výrazně nebude lišit v celorepublikovém měřítku, neboť výsledek výzkumného šetření podporuje i teoretická část, která nerozlišuje toto krajové rozdělení.

**prostředí.** Výzkumné šetření, tam uvedené, potvrdilo významnost vlivu **délky praxe** a získávání pracovním zkušenostem z praxe vyplývajících. Vlivem délky praxe by se tedy měly profesní (manažerské) dovednosti zlepšovat, zdokonalovat a rozvíjet. Měli bychom to vnímat jako logický posun v profesním rozvoji, jehož i logickým předpokladem je zdokonalování v řízení organizace a ve vedení lidí. Vlivem délky praxe se počítá s tím, že ředitelé škol dojdou k **sebepoznání**, sebeřízení, sebedůvěře a sebekontroli. Lépe odolají stresovým situacím a k řešení problémů a konfliktů dokáží přistoupit s rozmyslem, profesionalitou a nadhledem. Mezi další vlivy byly zařazeny **umění komunikace a umění leadershipu**.

Podle popisu jednotlivých typů MBTI, bychom měli předpokládat v pozicích ředitelů ZUŠ více extrovertů. Ve svém oboru jsou většinou perfekcionalisti a exhibicionisti (jejich extroverze spočívá v předávání vnitřních prožitků skrze umělecké vyjádření). Takové můžeme být pojetí ředitele základní umělecké školy, ale i opak je pravděpodobný. S dostatkem tvořivosti mu vlastní, v poklidu své školy, rozvíjí nabyté vlastnosti a dovednosti, aby konečný výsledek, v podobě efektivního vedení lidí a dobře řízené organizace, byl perfektní - výkon hodný umělce. Autorka uvádí, že: „...v určitých momentech rozvoje ředitele školy se vnitřní a vnější faktory ovlivňují navzájem (naše motivy jsou ovlivňovány stimuly, naše učení je ovlivňováno šíří nabídky DVPP a náš styl řízení je ovlivněn kulturou a klimatem školy), a tím vznikají další. Mohli bychom z výše uvedeného vnitřní faktory pojmenovat jako „Osobnost“, vnitřní faktory jako „Prostředí a Vztahy“ a prolnutí těchto oblastí jako „Dovednosti a Učení“ výrazně ovlivněno získáním pracovních zkušeností.“ (Breczková, 2015, str. 33)

Obr. č. 5

<b>Kdo jsem</b> (osobnost)	<b>Jak tam dojdu</b> (dovednosti, učení, praxe)	<b>Kam chci</b> (rozvoj, profesní cíl)
<b>Kde jsem</b> (prostředí, vztahy)		

zdroj: vlastní (převzato Breczková, 2015, str. 33)

### 3.6. Postavení ženy ve vedení organizace

V průběhu historie se postavení ženy výrazně změnilo, a to natolik, že dnes je nacházíme i v pozicích manažerů, právníků, lékařů a zcela běžně na pozicích ředitelek škol. Mikuláščík však tvrdí, že nejde ještě o emancipaci úplnou, záleží totiž na dané kultuře. To znamená, že uplatnění ženy a muže ve společnosti není zcela rovnocenné. Tím dochází u žen k nižšímu sebevědomí a sebedůvěře u některých funkcí. Dále tvrdí, že pokud si žena věří, dovede lépe

využít svých silných stránek v působení na sociální prostředí. Dokáže lépe vyvolat respekt a přesvědčit okolní prostředí o své kompetentnosti (2015, str. 116). Je prokázáno, že ženy jako manažerky a jejich chování vychází z přirozené role matky. Svou firmu můžou řídit a přistupovat k ní jako k vlastní rodině. Toto může být velice pozitivní ke vztahu efektivitě řízení. Mikuláščík dodává, že ženy spíše uplatňují motivační, měkké styly řízení a nemají tendence k autoritativnímu stylu vedení. John Adair cituje Johna Harvey-Jonesa, který napsal, že: „ *Věřím, že obsadíme-li větší počet vyšších manažerských pozic ženami, bude to pro náš průmysl a obchod nesmírným přínosem.*“ (2002, str. 233) Ve vztahu k leadershipu uvádí Procházka, Vaculík, Smutný, že různé výzkumy prokázaly rozdílnost ve stylech užitého leadershipu u žen a mužů. I přesto, že výzkum Randstad (2011) dokládá větší počet mužů v manažerských pozicích i v České republice, neznámá to, že jsou i lepšími a úspěšnějšími manažery. Autoři zde píšou o uplatňování spíše transformačního leadershipu<sup>9</sup> ženami, který souvisí s efektivitou leadera a zmiňují, že díky tomu jsou ženy mírně efektivnějšími leadery než muži. Dále však tvrdí, že pohlaví manažera není faktorem, který by ovlivňoval výkon jeho týmu. Muž může být sice vnímán druhými jako lepší leader, ale toto vnímání je jistě obestřeno předsudky (2013, str. 44 – 48).

Z výzkumného šetření bude možné zjistit, kolik žen je ve funkci ředitelek základních uměleckých škol. Otázka k zamyšlení: Lze předpokládat, že v tomto prostředí jsou ženy s větší sebedůvěrou a ve vztahu transformačního leadershipu a uměleckého prostředí je žen více, než mužů?

### 3.7. Způsoby zkoumání osobnosti

V rámci psychologie se používají k popisu osobnosti 2 protikladné přístupy: idiografický a nomotetický. Oba tyto pojmy zavedl americký psycholog Gordon W. Allport (1897-1967). **Idiografický přístup** - chápe každého člověka jako individualitu s cílem vyjádření jeho individuální zvláštnosti. Idiograficky orientovaná psychologie se snaží o porozumění jedinečnosti člověka. Pro tuto metodu zkoumání je charakteristické pozorování spontánních projevů jednotlivce a vytváření uceleného výkladu osobnosti na základě: studia projevů, jednání, studia dokumentů. **Nomotetický přístup** - se používá pro hledání obecně platných

---

<sup>9</sup> Transformační leadership je založen na charismatu leadera a na vnitřní motivaci spolupracovníků. Využívá čtyři základní nástroje, a to: „idealizovaný vliv“ – charisma; „inspirace následovníků“, „intelektuální stimulace“, „osobnostní přístup leadera k následovníkům“.



psychických vlastností u většího množství lidí, na základě kterých lze stanovit normy pro další vzájemné srovnávání jednotlivců. Zkoumá se pouze segment osobnosti, avšak u většího počtu lidí, a to právě za účelem zobecnění. Nomotetický přístup je typický pro empirický výzkum osobnosti, statistická srovnání. Používají se zejména kvantitativní formy výzkumu, experimenty, psychometrické testy apod. Aby byl popis osobnosti co nejvěrnější, je třeba použít kombinaci obou metod.

Pro psychologický výzkum lze použít řadu nástrojů a technik. Mezi ty základní a nejčastěji používané řadíme: pozorování, experiment, dotazování, rozhovor. Mezi další důležité techniky patří: psychologické testy, studium objektivních materiálů, psychofyzilogické metody, apod. (studium-psychologie.cz, 2017).

### **3.8. Shrnutí**

Kapitola nabídla přehled stylů vedení lidí a pohled na současné přístupy, které často jsou, a mohou být, východiskem pro typologii vedoucích pracovníků, manažerů, včetně prostředí vzdělávání. Určili jsme prostředek pro určování typologie ve výzkumném šetření (MBTI). Teorie nám také prokázala, že je tu velká spojitost a vztah s osobnostním typem. Jak ve druhé, tak i ve třetí kapitole jsme doložili, že sebepoznání a sebeřízení hraje významnou a důležitou roli ve vztahu k sobě samému (sebeřízení) a ve vztahu zvolenému stylu vedení v komparaci s faktory ovlivňující rozvoj ředitele školy a prostředí, ve kterém se nachází. Teorie přinesla také poznatek o tom, že typologie manažerů je aplikovatelná na typologii ředitelů škol, neboť typologií ředitelů škol se zatím nikdo široce nezabýval.

#### **Otázky pro výzkumné šetření:**

Domníváte se, že Vámi nejčastěji využívaný styl vedení (řízení lidí) souvisí s Vaším typem osobnosti? Co pro Vás znamená typologie ředitelů? Domníváte se, že prostředí ředitelů škol se vyznačuje takovými specifiky, že by stálo za to, zabývat se vlastní typologií?

#### **Vyvozený předpoklad:**

Existuje vztah mezi typologií osobnosti ředitele a stylem řízení. Typologie ředitelů škol skýtá nový prostor v oblasti managementu vzdělávání. Sebepoznání, vlastní vnímání osobnosti výrazně ovlivňuje a ovlivňuje kvalitu organizace

#### 4. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Ve většině dohledatelných textů a publikací mající vztah k ředitelům škol se odkazuje na manažerskou literaturu nebo řízení podniků. Jen málo studií, jako například Pol (2010), Trunda (2015), se zabývá čistě a rozsáhle ředitelem školy a ředitelem základní umělecké školy už vůbec ne. Chybí jakási existence „*Psychologie pro ředitele škol*“, která by mohla nabídnout i specializovaný pohled na osobnost ředitele škol, jako je tomu u manažerů. Jistě to zapříčiňuje i současné pojetí ředitele školy, a to pojetí manažerské. Ale například právě toto téma jakým je typologie ředitelů škol, by mohlo být šířeji rozpracováno. Tak jako je mnoho manažerů, v různých odvětvích, tak jsou i různí ředitelé, jejichž typologie se může různit ve vztahu typu a druhu školy, který řídí. A zde se předpokládá, že ředitel základní umělecké školy je, ve vztahu k jiným ředitelům, specifickou osobností.

*„Typologie ředitelů škol, jejímiž třídícími znaky jsou základní přístupy k řízení, má pomoci v první řadě samotným ředitelům jako nástroj profesního sebeuvědomění a zároveň jako vodítko při plánování osobního a profesního sebe rozvoje.“ (Trunda, 2015, str. 45)*

Teoretická část je východiskem pro následné výzkumné šetření. Na základě odborné literatury jsme se pokusili popsat problematiku typologie osobnosti ředitelů základních uměleckých škol na základě jejich sebepojetí. Teorie propojila prostředí Psychologie osobnosti a Manažerské psychologie a zmínila i moderní/současné přístupy, a to jak k managementu a leadershipu, tak k typologii osobnosti. Teorie přinesla významná tvrzení (např.: „*I ředitel školy je klasický manažer*“), se kterými se bude muset počítat i v následném šetření. Toto nalezneme v podkapitolách od str. 12 (Ředitel základní umělecké školy a jeho postavení v českém školství a níže), od str. 33 (Manažerské pojetí ředitele školy, Leadrovské pojetí ředitele školy). Každé shrnutí kapitol přináší možné otázky do výzkumného šetření a stanovuje základní předpoklady.

- **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**
- Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.
- Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.
- Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.
- Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

## VÝZKUMNÁ ČÁST

### 5. POPIS VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

#### 5.1. Výzkumný problém a cíl šetření

Nejen dobrý manažer, ale i ředitel školy by měl disponovat jak získanými, tak vrozenými vlastnostmi, které mu určují jeho osobnostní předpoklady. S nimi se každá osobnost rodí a není možné je nijak získat nebo je nastudovat. Co je však možné, je jejich rozvoj a zdokonalování. Manažer a leader, potažmo ředitel školy, musí vlastnit odpovídající morální vlastnosti, které se odrážejí v jeho názoru na svět a i v osobním kodexu. Neméně důležitými prvky osobnosti ředitelů je hodnotová orientace a charakter člověka. To vše se pak odráží v jeho přístupech v řešení určitých a specifických situacích a jejich řízení.

Cíl výzkumného šetření vyplývá z cíle celé práce, jehož základním tématem je: „*Typologie ředitelů základních škol v kontextu českého školství*“. Ředitel školy je z pohledu managementu vzdělávání klíčovou postavou školského managementu českého školství. Je mu postupně opět dávána významnost jeho postavení, jako leadera vzdělávací instituce a více, než kdy před tím, je spojován s rolí manažera. „*Manažer je jednak často předmětem výzkumu, jednak je adresátem zobecnění, doporučení, teorií a dalších výstupů managementu jako vědní disciplíny.*“ (Trunda, 2016, str. 22) Veškerá dohledatelná literatura a výzkumná šetření a studie týkající se ředitelů škol opomíjejí nebo jen zřídka komentují postavení ředitele základních uměleckých škol. Tito ředitelé však vstupují do systému českého školství s jistou odhodlaností a „ambicemi“ efektivního přístupu vedení organizace, zlepšit povědomí o jejich práci, práci jako ředitele školy, která je celosvětovým výborně fungujícím unikátem a s vědomím, že i oni jsou osobnostmi, jako jsou osobnosti ředitelů jiných škol. Práce a tedy i výzkumné šetření je cíleno na ředitele základních uměleckých škol ČR, neboť u nich lze předpokládat jistou specifickou plynoucí z jejich profesního zaměření. Jde totiž o umělecky zaměřené osobnosti využívající spíše více pravou hemisféru mozkovou. Dá se předpokládat, že s vyšší mírou tvořivosti přistupují i v pozici ředitele školy.

**Cílem je tedy popsat problematiku typologie osobnosti ředitelů základních uměleckých škol na základě jejich sebepojetí**

**Výzkumný problém** je zaměřen na zjištění, zda si ředitelé těchto škol uvědomují existenci vztahu mezi svou typologií osobnosti a jejich uplatňovaným stylem vedení. S tím

související je, zda ředitelé vnímají nějaké specifikum ve vztahu k uměleckému prostředí, které by si žádalo jinou typologii než manažerskou nebo typologii podle stylů řízení. Dalším zjištěním pak bude, zda ředitelé znají svůj osobnostní typ, a jaké typy osobností se nejčastěji v pozicích ředitelů základních uměleckých škol nacházejí.

Základním východiskem pro výzkumné šetření a stanovení základní výzkumné otázky je předpoklad, že:

- **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**

Dalšími významnými předpoklady pro výzkumné šetření jsou:

- Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.
- Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.
- Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.
- Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

#### **Základní výzkumná otázka:**

**Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí z pohledu sebepojetí ředitele základní umělecké školy?** (Uvědomují si ředitelé základních uměleckých škol existenci vztahu své typologie osobnosti a stylu vedení, který uplatňují?)

## **5.2. Výzkumný vzorek**

Jak již výše bylo zmíněno, výzkumným vzorkem pro toto šetření budou **ředitelé základních uměleckých škol v České republice**. U těchto ředitelů se setkává několik rovin pohledů na osobnost – ředitel jako manažer a leader, ředitel pedagog, ředitel umělec. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že jsou výborným výzkumným vzorkem a mohou se vyskytovat i jistá specifika od ředitelů čistě základních škol. Zjišťování rozdílů však není hlavním úkolem šetření.

**První fáze šetření** – dotazníková forma, bylo osloveno 389 základních uměleckých škol zapsaných v rejstříku škol (dostupný na: <http://www.msmt.cz>) a členům Asociace ZUŠ. Tento počet byl osloven elektronicky, a to celkem 2x v rozmezí dvou měsíců. Nakonec zpráva byla

přijata a otevřena 208 respondenty. Dále pak: dotazník navštívilo 132 respondentů. Toto číslo bereme jako základní výzkumný vzorek pro první fázi výzkumného šetření.

**Pro druhou fázi šetření** – rozhovor, bylo osloveno 6 ředitelů, z toho 5 bylo ochotno se sejít a poskytnout rozhovor k danému šetření. Otázky polo-strukturovaného rozhovoru jim byly poslány předem elektronickou formou. Výběr ředitelů se odvíjel od jejich postavení ve společnosti ostatních ředitelů základních uměleckých škol. Jde o ředitele převážně s délkou praxe než jedno funkční období, jsou v této „společnosti“ uznávanou osobností. Z tohoto důvodu lze předpokládat kvalitní a plnohodnotná získaná data/informace k tématu. Ředitelé byli seznámeni s postupem vedení rozhovoru v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

**Třetí fázi šetření** – doplňující, bylo zapojení i některých zřizovatelů s otázkou k efektivitě užití typologie ředitelů škol v rámci konkurzního šetření. **E.mailová forma** otázky byla rozeslána po pražských, středočeských úřadech a v Ústeckém kraji se zapojením ČŠI. Kontakty poskytl obor školství obce mého působení. Z patnácti dotázaných odpovídalo 5 zřizovatelů. ČŠI odpovídala při osobní konzultaci.

### 5.3. Výzkumné metody a průběh výzkumu

Jako výzkumnou metodou šetření byla zvolena kombinace dotazníkového šetření a polo-strukturovaných rozhovorů a k doplnění elektronická forma otázky. Jde o techniky kvantitativního výzkumu, kterým budeme získávat empirické poznatky v sociální realitě (Šafránková, 2015, s. 6), kde sociální skupinou jsou ředitelé základních uměleckých škol.

#### Výzkumné šetření je rozděleno do tří fází:

**První fáze dotazníkové šetření** bylo rozděleno do dvou částí. První částí bylo vyplnění osobnostního dotazníku/testu na základě typologie MBTI dostupné na <http://spt.skeletus.com/> a druhou částí byl doplňující dotazník. Výsledek MBTI testu a jeho internetový odkaz, následně respondenti vkládali do dotazníku doplňujícího. Tento dotazník byl postaven jak na uzavřených otázkách, tak na otázkách otevřených, které nesou předpoklad větší otevřenosti ředitelů, přínos významnějších dat a jejich pestrost ve vztahu k sebepojetí a sebepoznání. Obě části byly rozeslány elektronickou cestou ve stejný okamžik, jako jedna e.mailová zpráva, s žádostí o zapojení do šetření. Zpráva byla opatřena tzv. „potvrzením o přečtení“. Toto potvrzení přijalo 208 oslovených respondentů z 389 základních uměleckých škol včetně soukromých. Tento

počet byl osloven celkem 2x v rozmezí dvou měsíců pro získání větší návratnosti. Druhá vlna rozesílání však nebyla úspěšná. Dotazník tedy navštívilo 132 respondentů - toto bylo stanoveno za základní výzkumný vzorek, z nichž 46 respondentů tento dotazník vyplnilo a dokončilo, 10 respondentů dotazník nedokončilo a 76 respondentů dotazník pouze zobrazilo. **Celkem návratnost je 34,80%.**

### **Předvýzkum dotazníkového šetření**

V rámci předvýzkumu bylo zjištěno, že vyplnění dotazníku (obou částí) nepotrvá více jak 30 minut. Nejnižší čas u respondentů předvýzkumu (což bylo 5 ředitelů základních uměleckých škol vybraných na základě osobního předjednání) byl 13 minut. Respondenti byli požádáni, aby vnímali čas při vyplňování dotazníků, aby jej vyplnili po sobě v avizovaném pořadí a vznesli komentáře k otázkám v doplňujícím dotazníku. Všichni respondenti šetření ohodnotili velmi dobře a projevíli míru nadšení z možnosti poznání své osobnosti a uvědomění si některých souvislostí. Z tohoto důvodů bylo šetření ponecháno ve dvou částech, jak bylo navrženo. Předvýzkum také doložil, že neochota účastnit se šetření, nemusí jednoznačně vyplynout s časové náročností.

Harmonogram dotazníkového šetření byl dodržen, i přesto, že muselo z důvodu velmi malé návratnosti dojít ke znovu rozeslání (1. termín – 31. 12. 2016; 2. termín – 15. 02. 2017)

Bylo navrženo, že by se šetření mělo rozšířit o krátké strukturované rozhovory s několika zřizovateli (náhodný výběr) k tématu přínos typologie ředitelů.

**Druhou fází výzkumného šetření byly rozhovory**, od kterých se předpokládalo získání hlubšího porozumění pozice ředitelů škol z pohledu vlastního vnímání a vztahu k uplatňování metod řízení/vedení lidí. Výběr ředitelů byl učiněn před 1. fází a na základě žádosti při osobním setkání. Téma rozhovoru a základní výzkumné otázky jim byly sděleny předem. Záznam byl pořízen na záznamník, u jednoho z ředitelů, se kterým respondent předem souhlasil<sup>10</sup>, a dále pak do poznámkového bloku s ostatními řediteli (kompletní přepisy rozhovorů, včetně jejich kódování, jsou uvedeny v příloze č. 3). Výběr respondentů byl uskutečněn na základě konzultace a doporučení vedení AZUŠ.

---

<sup>10</sup> zákon č. 121/ 2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů

**Třetí fáze byla doplňující** a vztahovala se k předpokladu, že v oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol. Forma byla stanovena jednou zásadní otázkou zaslanou elektronicky k rukám zřizovatelů ZUŠ. Kontakty poskytl odbor školství v působící obci výzkumníka. Z této fáze bylo 5 získaných odpovědí. K doplňující otázce se vyjádřila i vedoucí skupiny inspektorů ČŠI pro Ústecký kraj (osobní rozhovor – poznámkový blok).

#### **5.4. Revize zkoumaných předpokladů**

Z výše popsaného bude podstatou výzkumného šetření předpoklad, který je kompatibilní s cílem práce a zakládá tak výzkumný problém. Je však důležité si uvědomit, že cíl práce skýtá další významné oblasti, které přirozeně vyplývají z postupu, jakým bylo k tématu přistupováno. Můžeme tedy předpoklady rozdělit na základní/hlavní plynoucí z cíle práce a na další, které vzešly z teoretické části. **Nelze také opominout, že stanovené předpoklady jsou zkoumány z pohledu vlastního vnímání, tedy z pohledu sebepojetí, oslovených respondentů. Budeme tedy vyvracet nebo potvrzovat tvrzení, jak je vidí sami ředitelé, a to může skýtat odchylky od pohledu a vnímání druhých lidí, v tomto případě zaměstnanců.**

Zkoumané základní předpoklady:

- **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**
- V pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění.
- V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol.

Zkoumané další předpoklady:

- Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.
- Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.
- Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.
- Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

### 5.5. Výzkumné otázky/dotazníkové položky

Otázky dotazníkového šetření byly rozvrženy do několika oblastí vztahující se k základním předpokladům této práce. Aby mohlo být užito několika stupňové vyhodnocování/třídění a komparace, úvodní otázky směřovaly na pohlaví, velikost pedagogického týmu, délku praxe.

1. *Jaký jste výsledný typ osobnosti?*
2. *Ztotožňujete se s výsledkem testu osobnosti?*
3. *Vnímáte (pozorujete) na Vaší osobnosti změny s přibývajícím praxí?*
4. *Uveďte alespoň jeden rys Vaší osobnosti, kterého si ceníte jako ředitel ZUŠ (max. 3)*
5. *Jako ředitel/ka umělecké školy, vnímáte vliv svých uměleckých dovedností na činnosti spojené s touto funkcí?*
6. *Pozici ředitele/lky přijímáte jako:*
7. *Domníváte se, že Vámi nejčastěji využívaný styl vedení (řízení lidí) souvisí s Vaším typem osobnosti?*
8. *Dokážete si, z pohledu své osobnosti, ve vztahu k pozici ředitele, odpovědět na otázky: "Kam jdete/směřujete?", "Kým jste?" "Víte, čemu věříte?"*
9. *Vnímáte rozdíly osobností ředitelů (klady i zápory) ve vztahu k jiným ředitelům škol (ZŠ, MŠ, SŠ,...)*
10. *Co pro Vás znamená typologie ředitelů? Je to:*
11. *Domníváte se, že prostředí ředitelů škol se vyznačuje takovými specifiky, že by stálo za to, zabývat se vlastní typologií?*

### Otázky (polo)strukturovaného rozhovoru

1. *Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?*
2. *Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?*
3. *Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?*
4. *Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?*
5. *Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?*
6. *Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?*



7. *Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?*
8. *Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?*

**Otázky, jako základ polo-strukturovaného rozhovoru s panem ředitelem Bc. Jiřím Stárkem.**

1. *Jaký je Váš obecný pohled na typologii ředitelů základních uměleckých škol?*
2. *Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?*
3. *Jaké typy osobností podle Vás se nacházejí na pozicích ředitelů ZUŠ?*
4. *Jaké vlivy ovlivňují osobnost ředitele? Jsou to i umělecké?*
5. *Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?*
6. *Osobnost se vyvíjí. Mění se typ osobnosti ve vztahu k délce praxe?*
7. *Jaký je Váš názor na sebepoznání a sebepojetí?*
8. *Jaké jsou vaše silné charakterové vlastnosti, na kterých si zakládáte?*
9. *Je efektivní zaobírat se identifikátory nové typologie ve vztahu k ředitelům škol?*

**Otázka pro zřizovatele:**

1. *Bylo by pro Vás užitečné, efektivní, důležité znát typologii osobnosti uchazeče v konkurzním řízení na post ředitele školy (ZUŠ nebo jiné)?*

## 6. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ

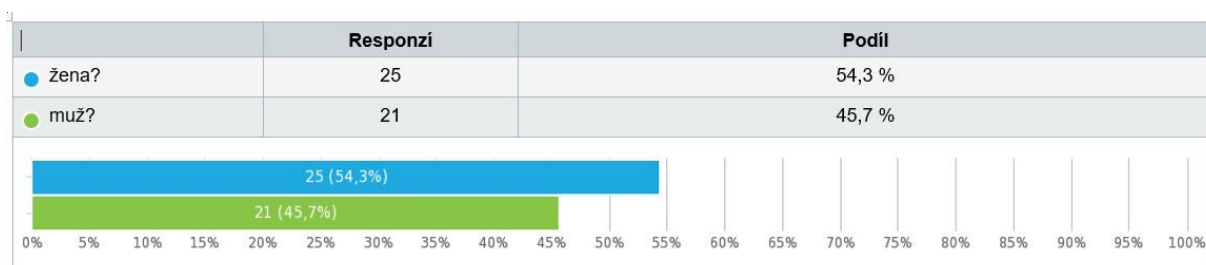
### 6.1. Výsledky 1. fáze šetření

Dotazníkové šetření bylo rozesláno e.maiem k ruká ředitelů základních uměleckých škol zapsaných v rejstříku škol MŠMT a členům Asociace ZUŠ v počtu 389. Zpráva byla přijata a otevřena 208 respondenty. Dále pak: dotazník navštívilo 132 respondentů, z nichž 46 respondentů tento dotazník vyplnila a dokončilo, 10 respondenrů dotazník nedokončilo a 76 respondentů dotazník pouze zobrazilo. Celkem návratnost je 34,80%.

#### 6.1.1. Grafické znázornění a komentáře k výsledkům

##### Otázka č. 1: Jste...?

Graf č. 1

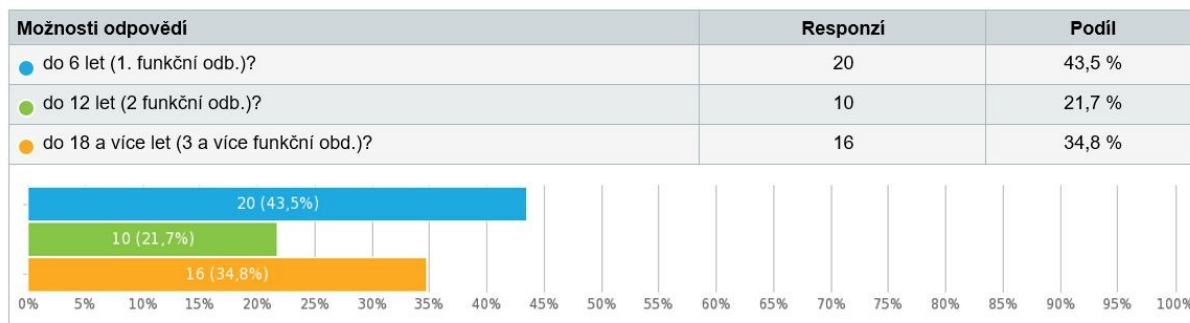


##### Komentář k výsledkům:

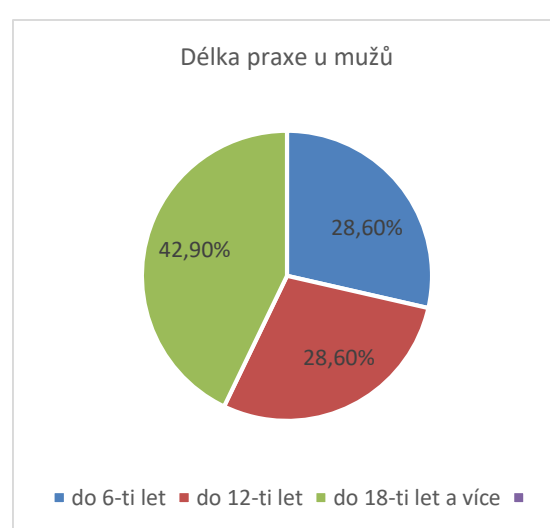
Mezi respondenty je více žen - 25, než mužů - 21. Z dokumentace Asociace základních uměleckých škol vyplývá, že z celkového počtu 389 registrovaných ZUŠ a zapsaných ve školském rejstříku MŠMT je v jejich vedení více mužů, a to 213 (54,7%). O 37 více než žen, těch je v pozicích ředitelek 176 (45,2%). Z našich dat můžeme tedy vyčíst, že ženy jsou k tomuto tématu (tématu šetření) vstřícnější a otevřenější, než muži a do dotazníku se zapojilo přesně v opačném poměru více žen (54,3%). Pro účely našeho šetření nás však bude zajímat, zda v typologii ředitelů jsou rozdíly ve vztahu vlastnostem a přístupu k vedení sebe sama a vedení lidí, pohled na sebepojetí v této manažerské pozici. Jaké charakteristické rysy jsou specifické u žen ředitelek a jaké u mužů ředitelů.

## Otázka č. 2: Vaše délka praxe je...

Graf č. 2



Graf č. 2/a, č. 2/b

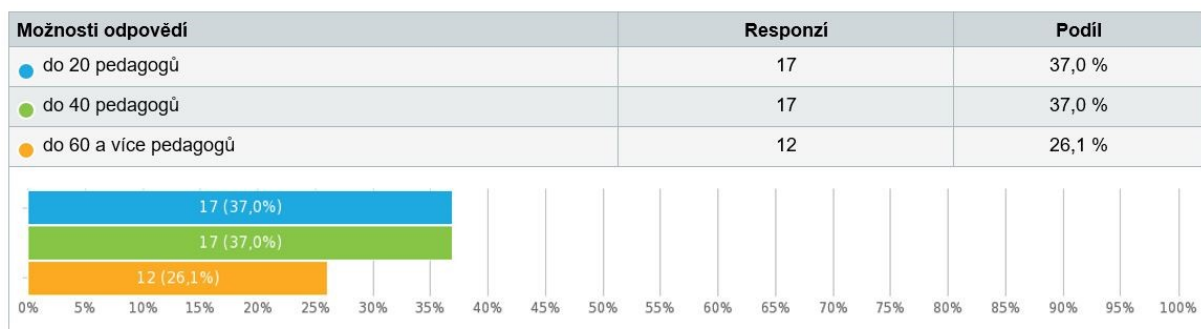


### Komentář k výsledkům:

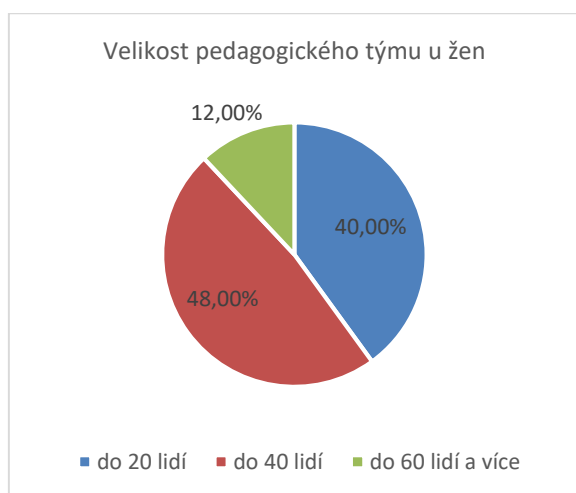
Z délky praxe se očekávalo, že odpovědnější k vyplnění dotazníků budou ředitelé působící ve funkci více jak 3 funkční období. Avšak nejaktivnější byli ti, jejichž délka praxe je teprve do 6-ti let, tedy jedno funkční období. Patří mezi ně opět více žen, a to z celkového počtu respondentů 30,4% a z celkového počtu žen až 56 % (graf č. 2/a), a to o polovinu více než muži (graf č. 2/b). To, že jako další v pořadí jsou tedy už ředitelé s delší praxí více jak 12 let, vypovídá o tom, že tito ředitelé zvládají roli manažera a více času věnují roli leadera, tedy i více přemýšlejí o sobě ve vztahu ke kolektivu, který vedou, a není pro ně problematické se zabývat činnostmi, jako je vyplňování dotazníkového šetření. V této skupině odpovídalo více mužů, než žen.

### Otázka č. 3: Jak velký pedagogický sbor vedete?

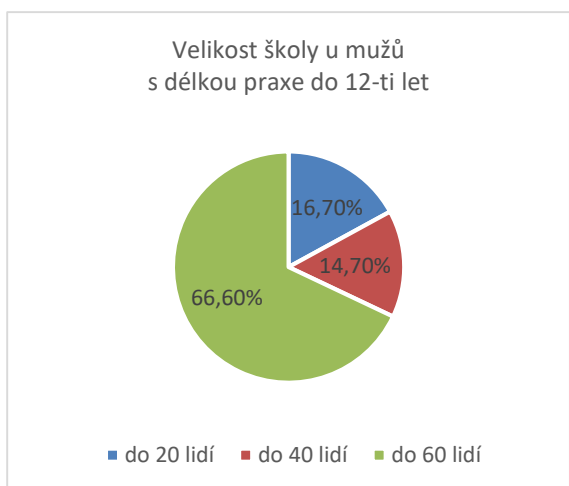
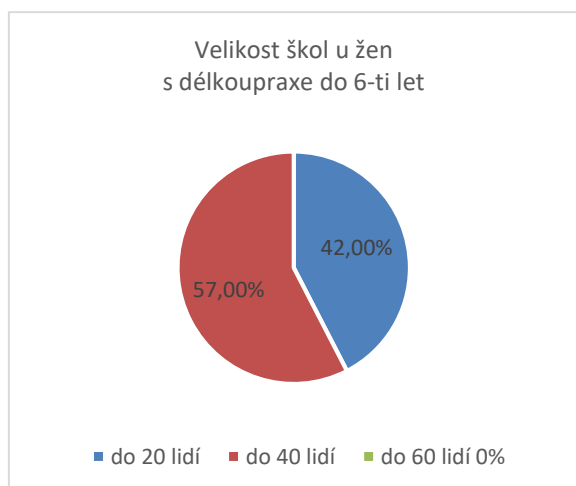
Graf č. 3



Graf č. 3/a, č. 3/b



Graf č. 3/c, č. 3/d



### **Komentář k výsledkům:**

Zde jsou hodnoty celkem vyrovnané a reflektují i numerické zastoupení podle těchto identifikátorů, a to že škol do 60 a více zaměstnanců není v ČR tolik, jako menších škol s počty zaměstnanců do 20 a do 40 lidí (graf č. 3). Dále bylo zjištěno, že velké školy, s počty zaměstnanců nad 40 lidí a více, vedou spíše muži (graf č. 3/a). Ženy jako ředitelky jsou v pozicích spíše středně velkých škol z pohledu tohoto dělení (graf č. 3/b). Podrobnější klíčování ukázalo zajímavost, že je zde zastoupena většina žen, a to s délkou praxe do 6-ti let (tato skupina byla nejsilnější mezi ženami), které vedou menší organizace a organizace s počtem zaměstnanců do 60 a více lidí, žádná z respondentek (graf č. 3/c). Naproti tomu u mužů, s délkou praxe větší než jedno funkční období, je ve vedení škol s vysokým počtem zaměstnanců (graf č. 3/d). Z toho vyplývá zjištění, že ženy jsou rezervovanější (sebedůvěra) k rozhodování do nástupu na vedoucí pozici. Tyto hodnoty se však vztahují k danému času šetření. Zjištění je možným předpokladem pro další šetření a výzkumy.

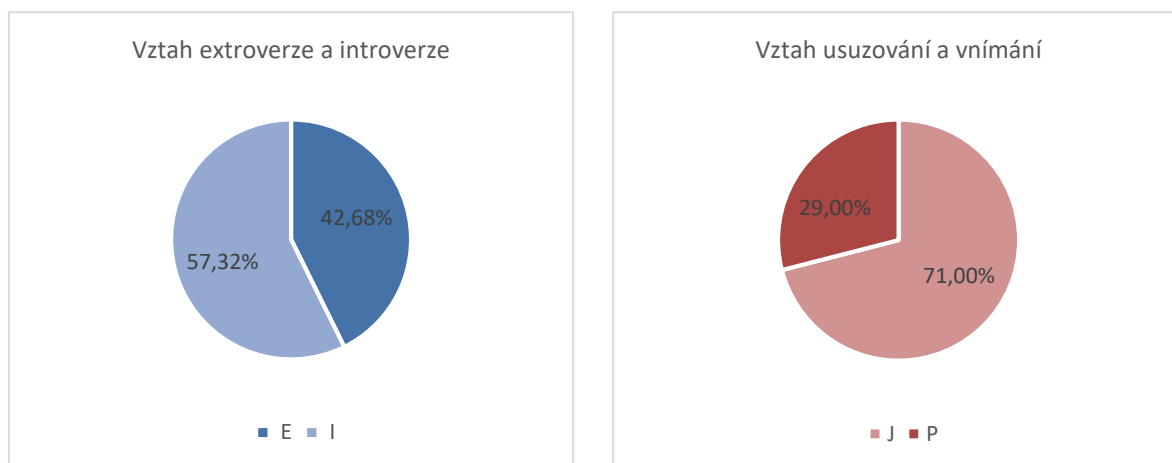
**Otázka č. 4: Vložte prosím odkaz výsledku Vašeho testu osobnosti k dalšímu zpracování.**

33 respondentů vložilo odkaz, 13 respondentům se odkaz nepodařil vložit nebo vložili pouze výsledný typ bez skóre (respondenti měli postup v úvodní informaci k dotazníkovému šetření). Odkazy jsou součástí přílohy č. ... Na základě vložených odkazů na výsledky testu osobnosti lze učinit podrobnější rozbor (jejich skóre) výsledných typů. Dostupné výsledky prozrazují, jaké je skóre/poměr mezi vztahy extroverze (E) a introverze (I), mezi cítěním (F) a myšlením (T) a mezi usuzováním (J) a vnímáním (P), mezi intuicí (N) a smysly (S).

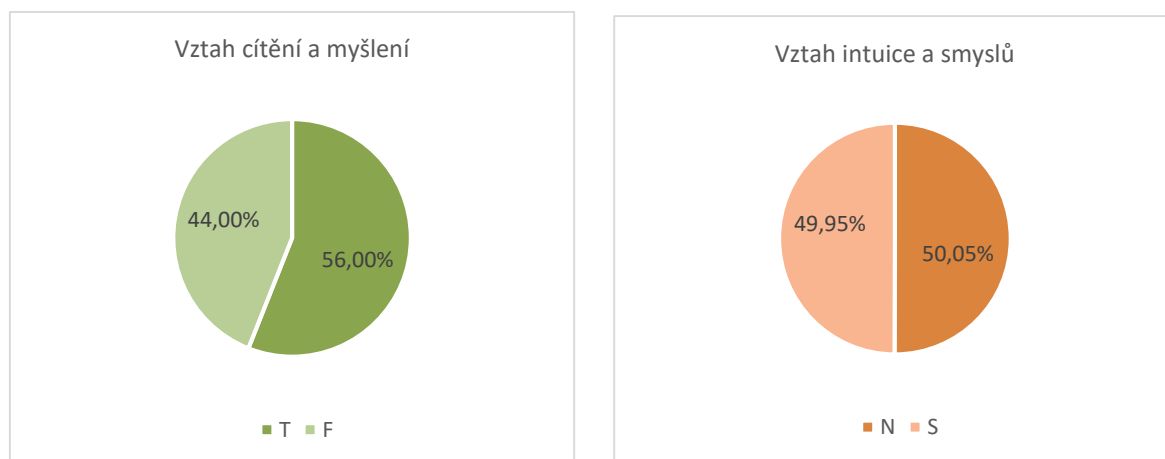
Vzor odkazu:

<http://spt.skeletus.com/final.php?res=NTYWNTYW9VNUxiZFKCsSNCUpIFeOK3I5JxhgVCgrNTclKxBKKCs1NyUpJINKJjM1NTY5EiY4O3YbOTs1O3MSO3EbETMbEwXX&chc=05379cf5d13e6943e91f280b59976624> (ukázka viz příloha č. 4)

Graf č. 4/a, 4/b



Graf č. 4/c, d.



### Komentář k výsledkům:

Vyhodnocení konkrétních výsledků probíhalo následovně: 1. sepsání % hodnot zastoupené u každé vlastnosti u všech vlastností typu; 2. výpočet průměrné hodnoty a sestavení jednoho typu osobnosti podle nejvyšších % hodnot; 3. zjištění skóre mezi dvojicemi vlastností; 4. popis a komparace s otázkou č. 5 a stanoveným předpokladem.

Extroverze je zastoupena ve 42,68% a introverze v 57,32% (graf č. 4/a). Skóre mezi těmito vlastnostmi je velmi nízké, a to pouze 14,64%. Přesto převládají introverti mezi řediteli, což je potvrzeno i níže, otázkou č. 5, a podporuje to vyvrácení předpokladu o převažujících extrovertech v pozicích ředitelů ZUŠ. Vyhodnocení vlastností intuice a smyslů přineslo vyrovnané hodnoty N a S, obě 50% (graf č. 4/b). Skóre mezi nimi je tedy 0%. Z toho vyplývá, že se ředitelé při svých rozhodnutích řídí jak svými smysly, tak nepotlačují intuici: „*Strašně*

*upozadujeme velký dar, který máme, a to je **intuice** a nepracujeme s tím.*“ (Stárek, 2016). Nulové skóre dokazuje, v komparaci s výrokem, a dále v komparaci s otázkou č. 8 – nejvíce ceněné charakteristické rysy, že intuice opravdu hraje značnou roli, ale ředitele ji nepřiznávají jako silnou stránku nebo svoji silnou vlastnost.

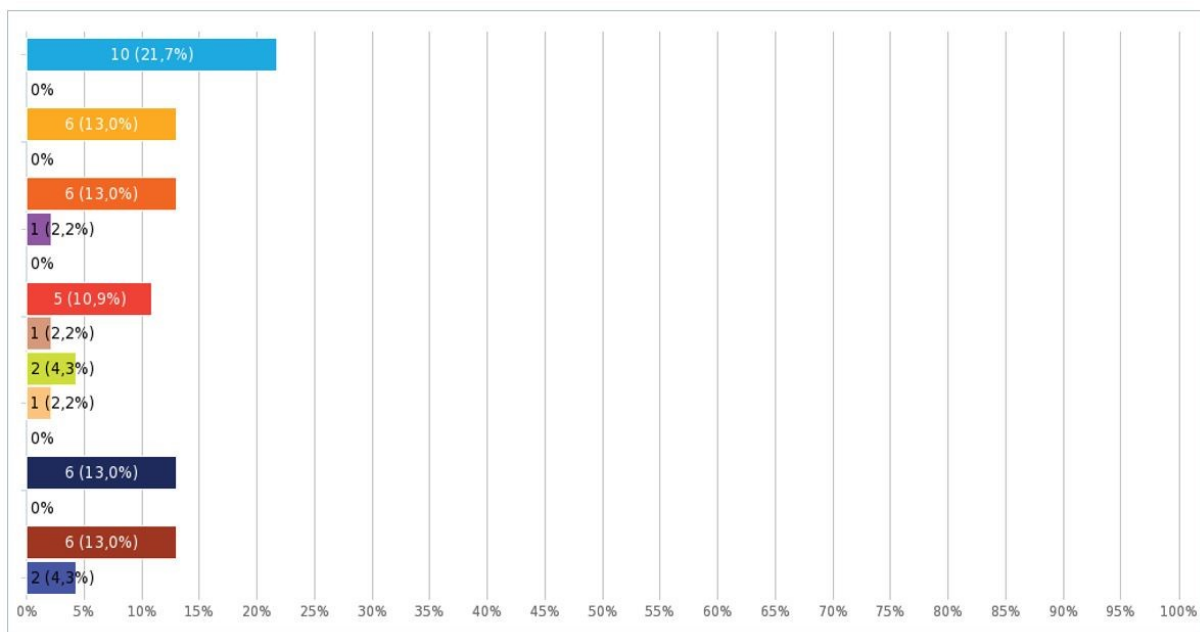
Vztah citění (44%) a myšlení (56%) – graf č- 4/c, je dle jednotlivých hodnot rozdělen na dva téměř vyrovnané tábory, a to s hodnotami výrazně vysokými pro citění a výrazně vysoké pro myšlení. Ve výsledku i zde skóre mezi nimi je pouhých 12%. V komparaci s níže položenou otázkou č. 8 - nejvíce ceněné charakteristické rysy, výsledek potvrzuje často uvedené charakteristické rysy, jako empatie, tolerance, vstřícnost a na druhé straně analytické myšlení, systematičnost, řešení problémů, rozvážnost. Vlastnosti usuzování a vnímání mají od ostatních vlastností velké skóre (42%) ve prospěch vlastnosti usuzování (71% - graf č. 4/b). Z jiných šetření a teorie je tato vlastnost typická pro manažery.

Výsledným typem je I N/S T J, což potvrzuje správnost níže uvedeného vyhodnocení (ot. č. 5). A dále toto šetření nepotvrzuje základní předpoklad, že v pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění, i když mezi citěním a myšlením je hranice pouhých 12%. V komparaci s níže uvedenou otázkou č. 13, výsledný typ spíše potvrzuje tvrzení, že i ředitel ZUŠ je klasický manažer.

## Otázka č. 5: Jaký jste osobnostní typ?

Graf č. 5

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ISTJ	10	21,7 %
ISTP	0	0 %
ESTJ	6	13,0 %
ESTP	0	0 %
ISFJ	6	13,0 %
ISFP	1	2,2 %
ESFP	0	0 %
ESFJ	5	10,9 %
INFJ	1	2,2 %
INFP	2	4,3 %
ENFP	1	2,2 %
EMFJ	0	0 %
INTJ	6	13,0 %
INTP	0	0 %
ENTJ	6	13,0 %
ENTP	2	4,3 %



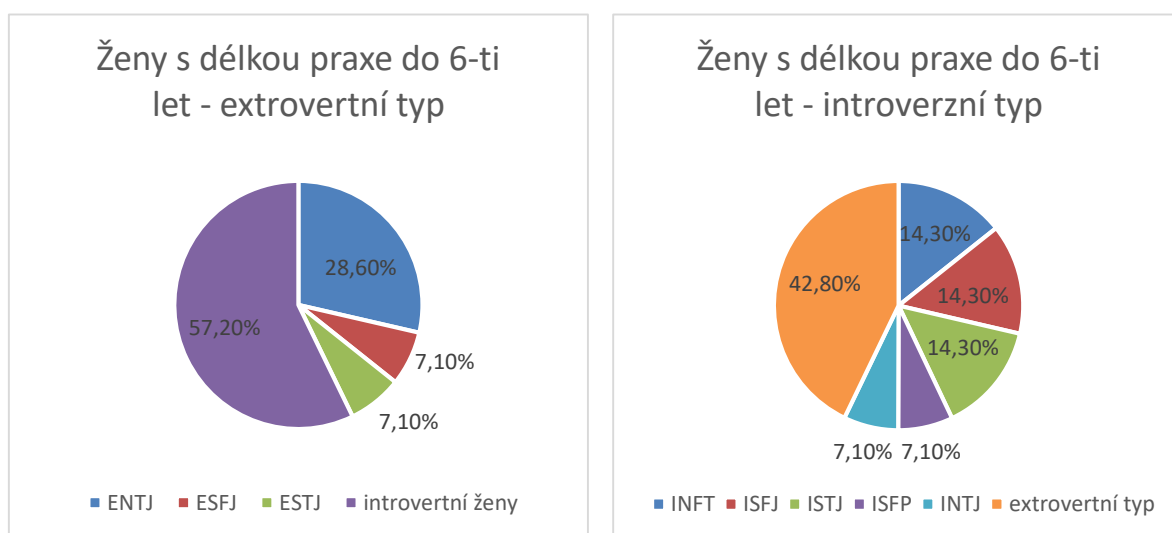
### Komentář k výsledkům:

Tato data se vztahují k jednomu ze základních předpokladů, tím je, že ve vedoucích pozicích ředitelů ZUŠ budou spíše extrovertně založení lidé se silnou složkou citění (vycházíme z teoretických popisů jednotlivých typů osobnosti podle MBTI).



**Obecný pohled** na typy respondentů usuzujeme/vyplývá, že je nejčetnějším typem osobností ISTJ - 21,7%. Hranice významnosti byla stanovena na 10%. Za touto hranicí se vyrovnaně, kromě výše zmíněného ISTJ, nacházejí typy ESFJ (10,9%), ISFJ (13%), ESTJ (13%), ENTJ (13%), INTJ (13%). Složka extroverze a introverze je zastoupena s rozdílem 10,8% pro introverzní typ, což nepotvrzuje náš předpoklad, že v pozicích budou spíše ředitelé extroverti. Dokonce cítění se objevuje pouze u jednoho typu. V těchto typech je nejvíce zastoupena složka myšlení (T), a to hned ve čtyřech typech. Všechny typy však výrazně zastupují složku usuzování (J), a to jak u mužů, tak u žen. Zde je potřeba si položit otázku, zda jde o specifičnost ředitelů ZUŠ, což bychom ve vztahu k této práci mohli tak kvalifikovat. Také zde převažuje složka smyslů u čtyř typů. Podrobnější pohled nám prozrazuje více odlišností.

Graf č. 5/a, č. 5/b

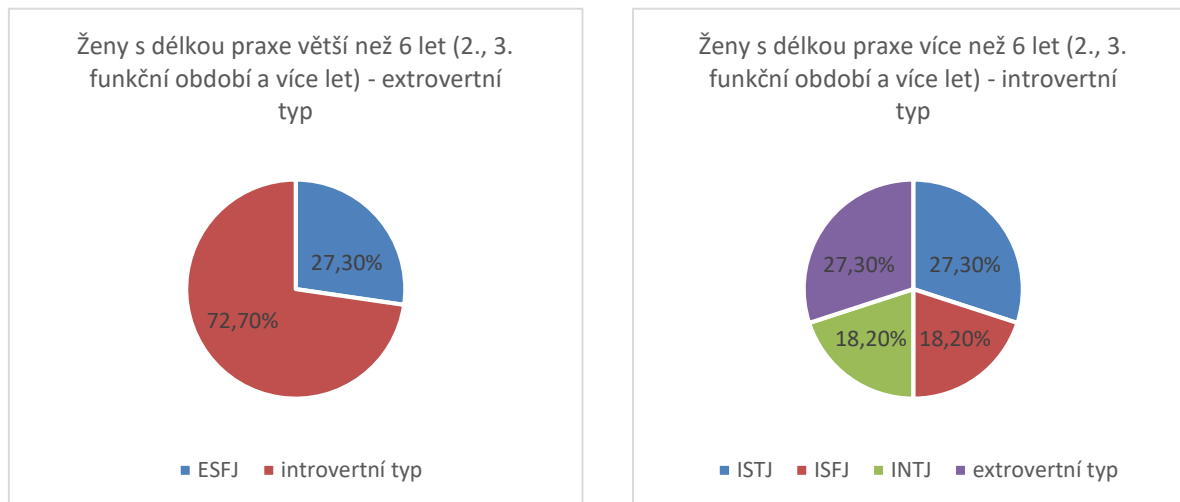


**U ženy s délkou praxe do 6-ti let (56% ze skupiny žen) jsou typy osobností velice odlišné.** Je zastoupeno 8 typů (ENTJ, ESFJ, ESTJ, INFP, ISFJ, ISTJ, ISFP, INTJ)

Jednoznačně převládá typ ENTJ (typ vůdce - 28,6%) - tento údaj je velmi překvapující neboť v populaci u žen, je tento typ zastoupen 1%. Jsou to lidé obdaření charismatem a dostatečným sebevědomím a jsou velmi pracovití. Ze získaných dat můžeme usoudit, že právě ženy s těmito předpoklady, jako je pracovitost, sebevědomí a charisma, si současné prostředí vedení školy žádá a je potřeba. Ostatní extrovertní typy žen jsou zastoupeny ESFJ a ESTJ – po 7,1% (graf č. 5/a). Na druhé straně je však dominující introvertní typ ředitelek (INFP, ISFJ, ISTJ - po 14,3%; ISFP, INTJ - po 7,1%) - 57,2% (graf č. 5/b). Z celkového počtu zastoupených typů je

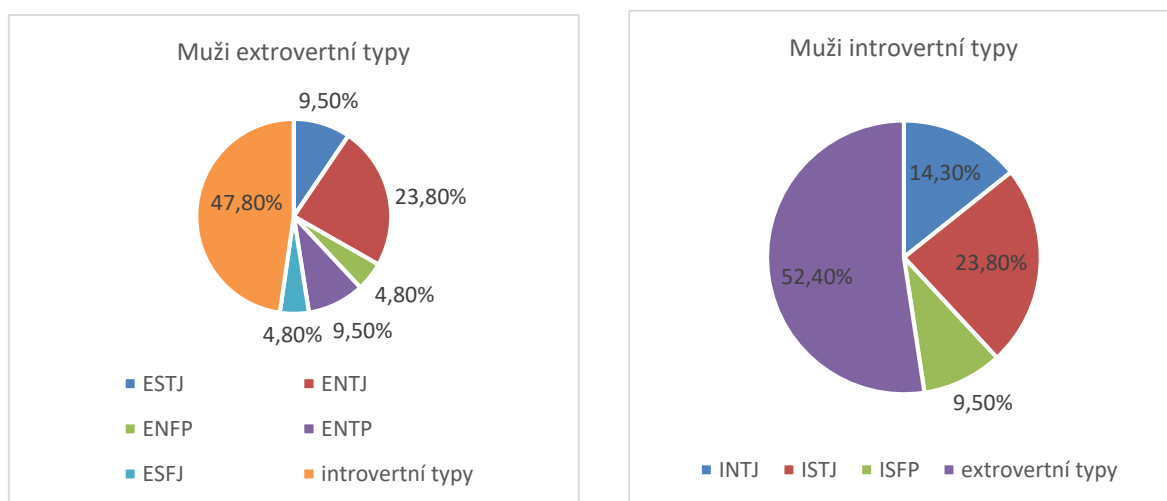
rovnoměrně zastoupena složka/přístup citění (F) a myšlení (T) a v 75% složka usuzování (J), což je v souladu i s celkovým pohledem na typy ředitelů.

Graf č. 5/c, č. 5/d



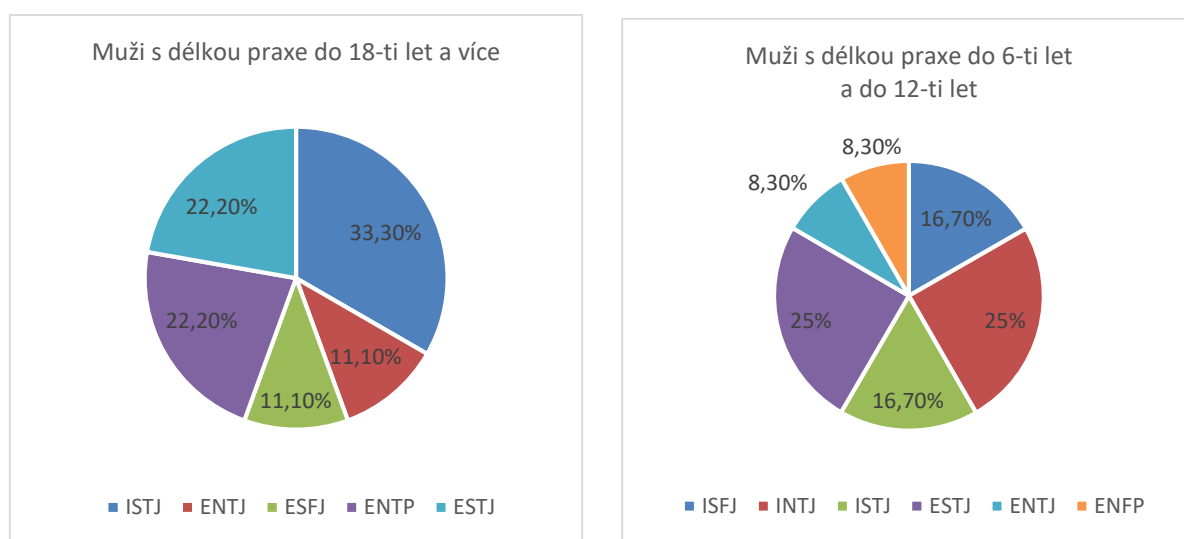
**U ženy s délkou praxe více než 6 let (2., 3. funkční období a více let)** je zde opět zastoupení žen zaměřených introvertně (ISTJ, ISFJ, INTJ, INFJ), a to 72,7% s dominancí typu ISTJ - 27,3% (graf č. 5/b). Počet typů se zúžil na pět. Ostatní typy nejsou zastoupeny vůbec. U extrovertního typu je zastoupen poměrně silně typ ESFJ – 27,3% (graf č. 5/c). Složka usuzování je zastoupena 100% těchto typů ve skupině těchto žen. Složka citění (F - 60%) převládá nad složkou myšlení (T - 40%).

Graf č. 5/e, č. 5/f



**Celkový pohled na muže ukazuje na** zastoupení 8 typů (ISTJ, INTJ, ESTJ, ENFP, ENTJ, ENTP, ISFP, ESFJ). Extrovertních skupin typů osobnosti je zastoupeno více, než introvertních. Nejsou však v tak silném zastoupení (graf č. 5/e). Složka citění (F) je však v menšině (42,9% - z uvedených skupin) oproti složce myšlení (T – 57,1%). To však lze předpokládat, že muži přistupují k řešení situacím skrze tuto složku. Jsou pouze dvě dominantní skupiny typů introvertně zaměřených ředitelů, ale společně s menší skupinou ISFP jsou v přesile nad extrovertními typy (graf č. 5/f). Opět, tak jako u žen převládá složka usuzování (J – 66,6%).

Graf č. 5/g, č. 5/h



Dělení u mužů podle délky praxe bylo zvoleno podle míry gendrového zastoupení. **Při zaměření na muže s délkou praxe do 18-ti let a více (nejsilněji zastoupená skupina mezi muži respondenty - 42,9%).** U mužů je také menší počet typů (5). Můžeme říci, že všechny jsou dominantní (nad 10%) - ISTJ – 33,3%; ENTJ, ESFJ – 11,1%; ENTP, ESTJ – 22,2% (graf č. 5/g). Na rozdíl od žen jsou to extrovertní osobnosti 66,6% (80% z dané skupiny). Převažuje u nich složka myšlení (T) nad citěním (F) a usuzování (J) je zastoupeno v 80% ze skupiny typů.

**U mužů s délkou praxe do 6-ti let a do 12-ti let** je zastoupeno 6 typů (ISFJ, INTJ, ISTJ, ESTJ, ENTJ, ENFP), avšak introverzní typ je silnější 58,4%. Přístup k řešení situací skrze citění (F) je minimální, převažuje myšlení (T) a usuzování (J).

**Shrnutí komentářů k typům osobností:**

Provázanost otázek: pohlaví, délka praxe, pohlaví a stejná skupina délky praxe

Ze šetření o typech osobností na pozicích ředitelů ZUŠ podle MBTI vyplývá, že:

- Zastoupeno 11 typů z nich 5 typů je dominantních – **ISTJ, INTJ, ISFJ, ENTJ, ESTJ, ESFJ**, INFJ, ISFP, INFP, ENTP, ENFP
- 7 typů není zastoupeno vůbec,
- v procentuálním zastoupení převládají typy zaměřené introvertně,
- přístup k řešení situace je založen na myšlení a usuzování, tato skutečnost se nijak nemění ani u žen a ani u mužů, v dominantních skupinách (nad 10%) jsou to všichni,
- rozdílnost zastoupených typů je s ohledem na délku praxe a s ohledem na pohlaví,
- u žen převládá typ založený na introverzi bez ohledu na délku praxe,
- s délkou praxe u žen se typy zužují jen na 4 typy,
- u mužů převládá typ založený na introvertním přístupu, avšak je zde zastoupeno v menším procentuálním měřítku více extrovertních skupin,
- u mužů s délkou praxe se také zužují typy pouze na 5 výrazných typů,
- u mužů dominuje přístup/složka myšlení a usuzování,
- překvapující výsledek byl u žen s délkou praxe do 6-ti let, kde typ ENTJ (tzv. vůdce) byl zastoupen poměrně velkým procentem ve vztahu k zastoupení v celkové populaci,
- s délkou praxe se typy osobností výrazně liší (Jde o změnu osobnosti v závislosti na zkušenostech a délce práce?).

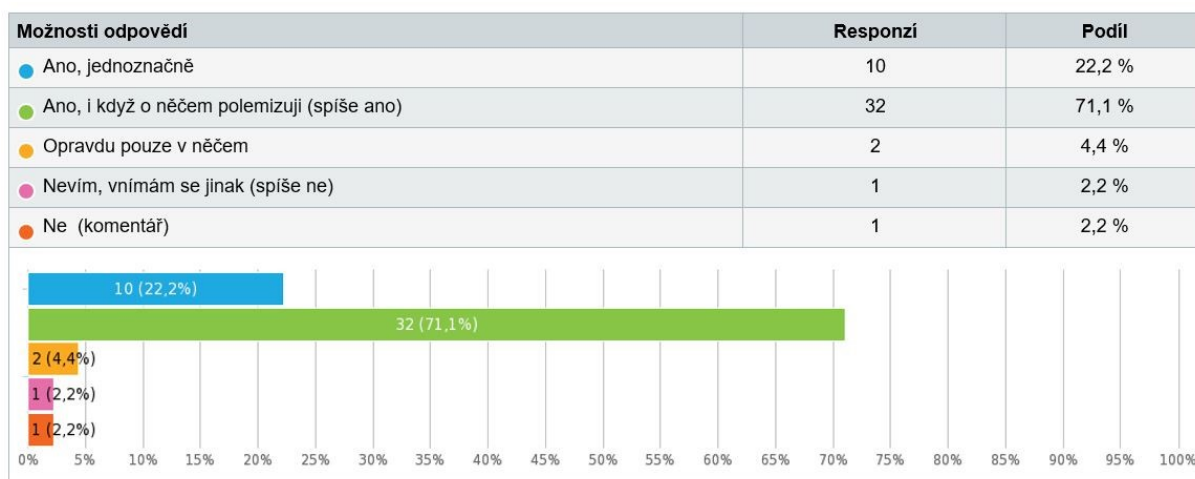
Je jednoznačné, že **předpoklad o zastoupení extrovertních typů se složkou cítění na pozici ředitelů ZUŠ se nepotvrdil**. Převládají typy přistupující k řešení situací introvertně s typickým využitím složek pro manažery, jako jsou myšlení a usuzování, a to: ISTJ - 21,7%; INTJ – 13%; ISFJ – 13%. Podle Tureckiové (přednáška Personální diagnostika, 2017) je typ klasického českého manažera INTJ nebo ISTJ – složky N a S balancují na hranici 50%. Podle tohoto šetření, by typy ředitelů ZUŠ směřovali k podpoře tohoto tvrzení, a to, že “ředitel ZUŠ je klasický manažer” (viz provázanost také s ot. č. 15, č. 14, č. 13)

I z pohledu na toto vyhodnocení můžeme usoudit, že délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti, ve vztahu k vedení lidí a organizace. Jednotlivé typy se s délkou praxe měnily.

Teorie i praxe dokládá, že se osobnost vyvíjí na základě získávání zkušeností (viz výzkumné šetření Brečková, 2015). Zde se otevírá možné doporučení pro další výzkum/šetření, a to s tématem: 1. „Do jaké míry se osobnost, a co se na osobnosti vlastně mění ve vztahu k délce praxe.“; 2. Doporučením by bylo provést výzkumné šetření u těch samých respondentů 2x s časovým horizontem prvního a následně 3. funkčního období. Což je tématem, jak do psychologie, tak do managementu vzdělávání, jde-li o prostředí manažerů škol. Jak níže vyhodnotíme, také naše dotazníkové šetření ukazuje, že ředitelé připouštějí změnu osobnosti, nedokáží však přesně pojmenovat co se na osobnosti mění, přiklání se ke změně přístupů k řešení situací. Ostatní respondenti se domnívají, že typ osobnosti se s délkou praxe nemění (ot. č. 7).

### Otázka č. 6: Ztotožňujete se s výsledky testu osobnosti?

Graf č. 6

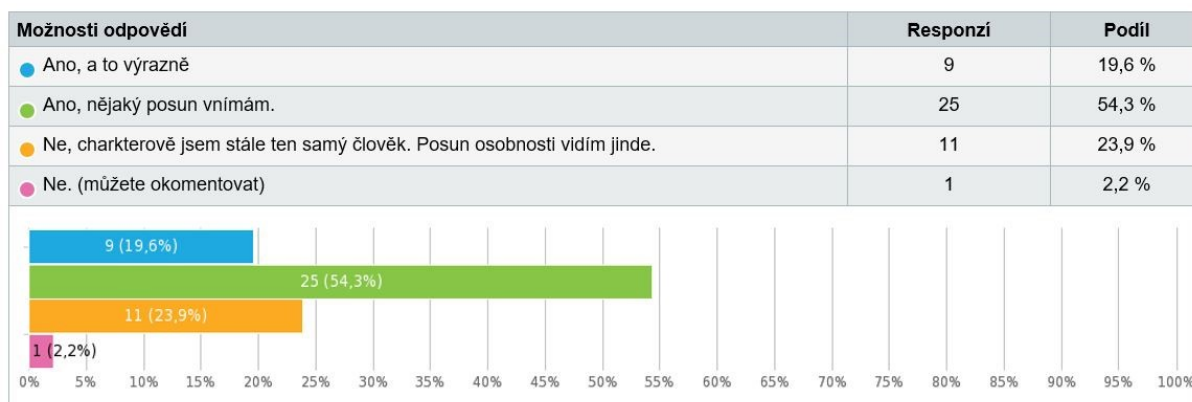


### Komentář k výsledkům:

To, že je většina osobností (více žen mezi dotazujícími - 79,2%), kteří s výsledky testu osobnosti polemizují, alespoň v něčem, se dalo předpokládat. Jde o přirozenou vlastnost člověka. Pouze 4 respondentů, a to 2 muži a 2 ženy, však s výsledky testu osobnosti nesouhlasí. To může vypovídat o kvalitě předpokládaného testu a jeho vypovídající hodnotě/kvalitě. Zde bychom museli dále zkoumat sebedůvěru respondentů a pohled okolí na ně. Mezi ty, kteří se neztotožňují s výsledky testu, nepatří skupiny žen a mužů s délkou praxe 3 funkční období a více let.

## Otázka č. 7: Vnímáte (pozorujete) na Vaší osobnosti změny s přibývající praxí?

Graf č. 7

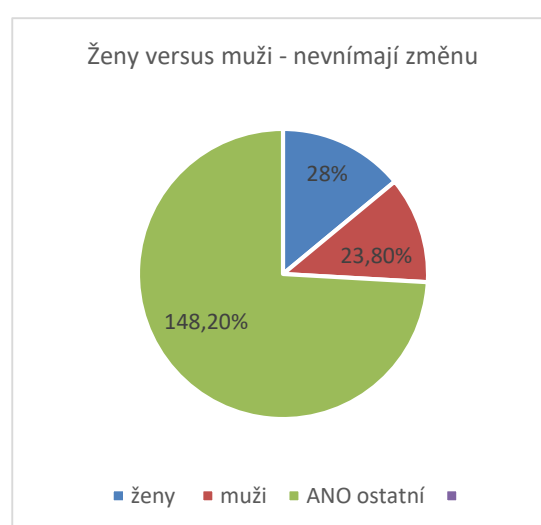
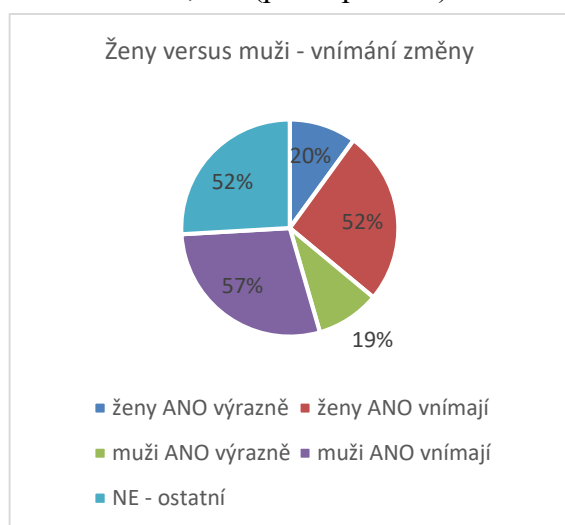


Komentář respondentů v počtu 1: k odpovědi “Ne” – Větší zkušenosti a nadhled

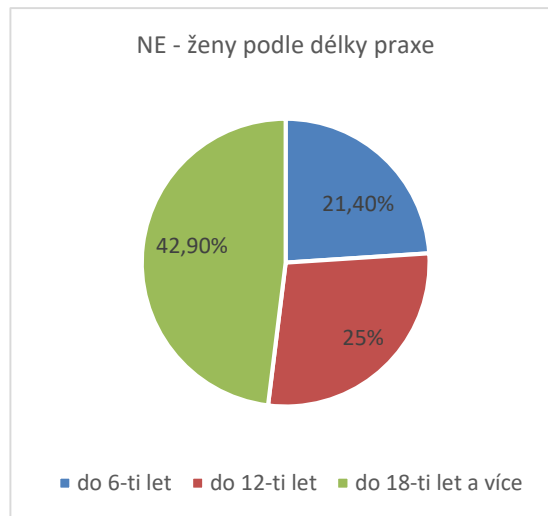
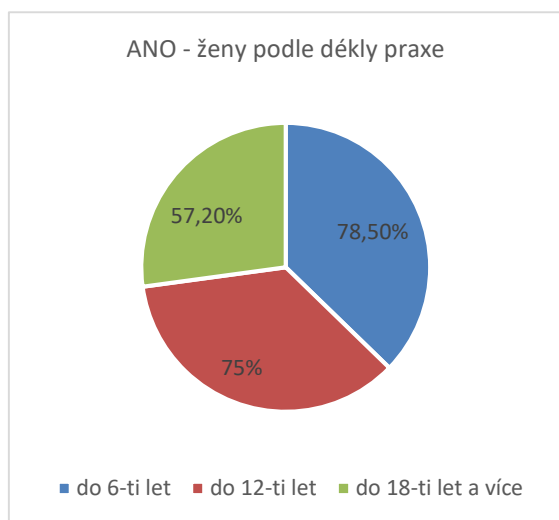
### Komentář k výsledkům:

Tyto údaje se více vážou ke kapitole Faktory ovlivňující rozvoj ředitele školy, kde z dostupné literatury vyplývá, že oněmi faktory jsou především délka praxe, zkušenosti a samotná osobnost (viz také výzkumné šetření Breczková, 2015). Zde je to i potvrzeno. Více jak polovina 73,9% přiznává, že vnímá výrazně nebo nějaký určitý posun ve své osobnosti. Zda jde o změnu zásadní nelze s jistotou říci. S ohledem na nízké procento u odpovědi, že se charakterově nemění, můžeme říci, že se mění spíše složka charakteru, než složka temperamentu, která je u osobnosti vlastností vrozenou (viz teorie, str. 21).

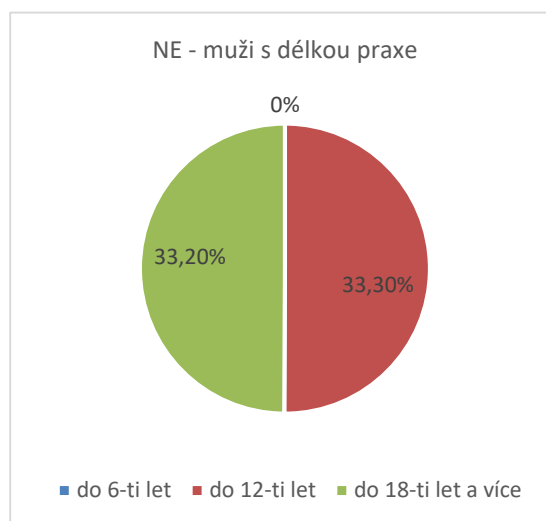
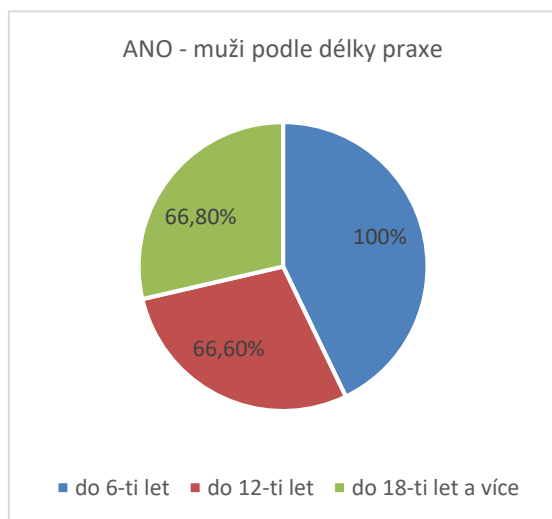
Graf č. 7/a, 7/b (podle pohlaví)



Graf č. 7/c, 7/d (ženy podle délky praxe)



Graf č. 7/e, 7/f (muži podle délky praxe)



### Kódování grafů k ot. č. 7:

Samotný graf (koláč) netvoří v součtu 100%. Je potřeba grafy uvedeny vedle sebe „sloučit“. Graf je porovnáním vyhodnocení dalšího stupně podle uvedených kritérií, jako např.: délka praxe ve vztahu k odpovědím ANO/NE. Nebo níže uvedený graf slučuje muže a ženy a dává do souvislosti velikost týmu s odpověďmi ANO/NE.

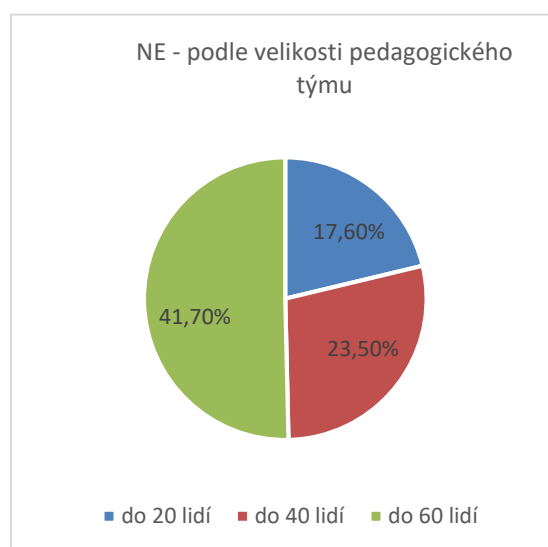
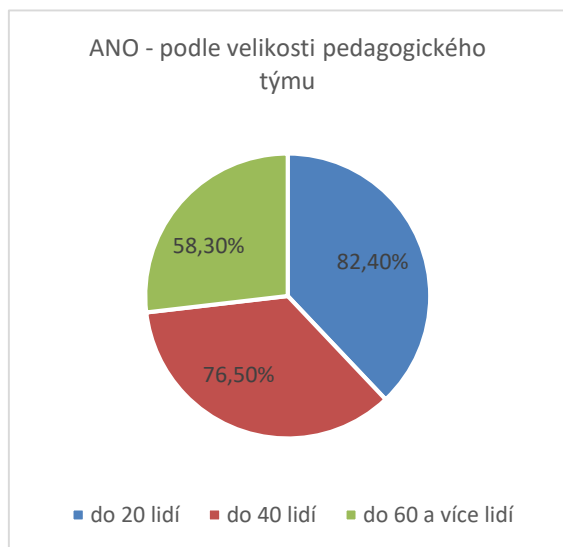
### Komentář k výsledkům:

Z uvedených hodnot, podle gendrového dělení, vyplývá, že ženy i muži mají přibližně stejný názor na změnu osobnosti ve vztahu k délce praxe, a to: ženy vnímají výraznou nebo

nějakou změnu v 72%, muži v odpovědích ANO se pohybují na 76,1% (graf č. 7/a). U odpovědi NE, tedy, že nevnímají změnu osobnosti nebo posun vidí jinde, je hodnota také velmi podobná u žen a u mužů, a to: ženy 28% a muži 23,8% (graf č. 7/b).

Pohled na dělení podle odpovědi ANO či NE ve vztahu k délce praxe, nepřináší žádné výrazné hodnoty, které by nebyly v rozporu se základním vyhodnocením otázky. Zde můžeme porovnat grafy stojící vedle se a grafy stojící pod sebou (graf č. 7/c - č. 7/e a 7/d – 7/f). Ženy, s délkou praxe do 6-ti let a do 12-ti let, odpovídaly ve většině, že ANO - vnímají změny na osobnosti (78,5% a 75% - graf č. 7/c). Odpovědi u žen s délkou praxe do 18-ti let a více, jsou odpovědi ANO a NE spíše podobné (ANO – 57,2%, NE – 42,9%, rozdíl tvoří jeden respondent). U mužů je jedna výrazná hodnota, a to muži s délkou praxe do 6-ti let. Ti jsou přesvědčeni nebo si myslí, že nastává výrazná nebo jistá změna (100%). K tomu se přiklání i ostatní muži s délkou praxe do 12-ti a 18-ti let (66,8% a 66,7% - graf č. 7/e). Porovnáme-li odpovědi ANO u žen a mužů (graf č. 7/c a č. 7/e) nenalezneme žádné výrazné odchylky. Pouze je viditelný rozdíl u již zmíněných mužů s praxí do 6-ti let praxe. Na rozdíl od žen s touto délkou praxe, si nemyslí, že ke změně nedochází – odpověď NE ( muži - 0%, ženy 21,4%, graf č. 7/d a č. 7/f).

Graf č. 7/g, 7/h (ženy a muži podle velikosti pedagogického týmu)



### Komentář k výsledkům:

Z pohledu podle velikosti pedagogického týmu a v komparaci s odpovědi ANO a NE je snadno pozorovatelné, že s velikostí týmu se mění i názor. Položky v grafech č. 7/g a č. 7/h prozrazují, že ředitelé, kteří vedou opravdu velké pedagogické týmy, více spatřují změnu



osobnosti jinde, než ředitelé s týmy pod 40 a pod 20 lidí. U nich je rozložení ANO/NE na přibližujících se hodnotách (ANO – 58,3%, NE – 41,7%).

Vyhodnotíme-li vztah otázek č. 5 a č. 7, nelze než **potvrdit, že délka praxe má vliv na změnu osobnosti z pohledu vedení lidí a organizace vůbec.** Jednotlivé typy se s délkou praxe změnily a ředitelé vnímají výrazný nebo určitý posun/změnu osobnosti. Teorie i praxe dokládá, že se osobnost vyvíjí na základě získávání zkušeností (viz také výzkumné šetření Breczková, 2015). Zde se otevírá možné doporučení pro další výzkum/šetření (viz komentář k ot. č. 5).

**Otázka č. 8: Uveďte alespoň jeden (max. 3) rys Vaší osobnosti, kterého si ceníte, jako ředitel ZUŠ.**

#### **Komentář k výsledkům:**

Níže uvedená tabulka je přehledem rysů osobnosti uvedených řediteli, kterých si na sobě cenní a vnímají nejvíce. Mezi nejčastěji uváděné charakteristické rysy osobností ředitelů patří především EMPATIE, TOLERANCE, SPRAVEDLIVOST A NESTRANNOST, ANALYTICKÉ MYŠLENÍ, DŮSLEDNOST, PRACOVITOST, ROZVÁŽNOST. Lidský přístup byl zmíněn v zanedbatelném počtu opakování (2x) a důvěra nebyla zastoupena vůbec. Zde velkou roli bude hrát množství aktivních respondentů. Mnozí zmiňovali spíše své silné stránky manažerských dovedností. Přesto empatie a tolerance můžeme považovat a kvalifikovat jako významné a silné charakterové vlastnosti ředitelů ZUŠ. Nejméně rysů osobnosti uvedli muži s délkou praxe do 6-ti let. Je to také z důvodu toho, že to byla méně početná skupina respondentů. Kdežto ženy i muži s délkou praxe nad 6 let uvedli rysů nejvíce. To značí, že ženy i muži s delší praxí v ředitelských pozicích pracují více se sebepoznáním a sebeuvědoměním (provázanost s ot. č. 5 a 7). Původní předpoklad, že lidský přístup a důvěra budou nejsilnější/nejcennější rysy osobnosti nelze jednoznačně nepotvrdit. **Při hlubším kódování musíme naopak předpoklad potvrdit, neboť identifikátory, jako jsou empatie, tolerance, spravedlivost, nestrannost, důslednost, to vše ve vztahu k pracovitosti a rozvážnosti, mohou a jsou znaky dobrého lidského přístupu založené na důvěře, hovoříme-li o vztahu osobnosti ředitele a vedení lidí.**

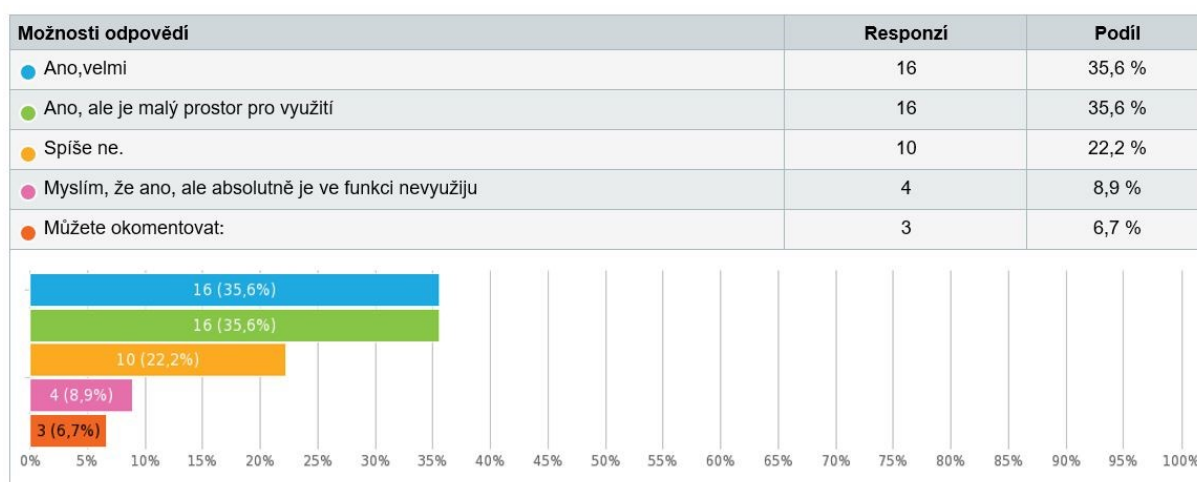
Tabulka č. 1 (vnímané cenné rysy osobnosti)

Charakteristické rysy ředitelů na základě sebepoznání a sebepojetí	Ženy (do 6-ti let praxe)	Ženy (2., 3. funkční obd. a více let praxe)	Muži (do 6-ti let praxe)	Muži (2., 3. funkční obd. a více let praxe)	Četnost/shoda odpovědí
<b>EMPATIE</b>	II	II	II	I	7x
<b>TOLERANCE,</b> POCHOPENÍ, VSTRÍCNOST VELKORYSOST, PŘEJÍCNOST	III	I   I	II  I	I   I	7x 1x 1x 1x
ROZHODNOST			I		1x
NADHLED	I	I			2x
ODPOVĚDNOST			I		1x
<b>PRACOVITOST</b>	II		I	I	4x
OTEVŘENOST,				I	1x
<b>OBJEKTIVNOST</b>	I	II			3x
SPOLEHLIVOST		I			1x
<b>DŮSLEDNOST</b>	II	I		I	4x
<b>ROZVÁŽNOST,</b> REZERVOVANOST, KLID NEKONFLIKTNOST		I  I I		II I I	3x 1x 2x 1x
<b>ANALYTICKÉ</b> <b>MYŠLENÍ,</b> SYSTEMATIČNOST ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ,	I	I  I II		II	4x 1x 2x
PŘIROZENÝ RESPEKT		I			1x
INTUICE				I	1x
<b>MANAŽERSKÉ</b> <b>DOVEDNOSTI</b>		II		I	3x
KOMUNIKACE	I				1x
VĚCNOST, PRAKTIČNOST, PRAGMATIČNOST	I			I I I	1x 2x 1x
<b>VNÍMAVOST</b>	I			II	3x
LIDSKOST		I		I	2x

SPRAVEDLIVOST, NESTRANNOST	I	I II		III	5x 2x
NASLOUCHÁNÍ			I		1x
KREATIVITA			I		1x

**Otázka č. 9: Jako ředitel/ka umělecké školy, vnímáte vliv svých uměleckých dovedností na činnosti spojené s touto funkcí?**

Graf č. 8



Komentáře respondentů k otázce:

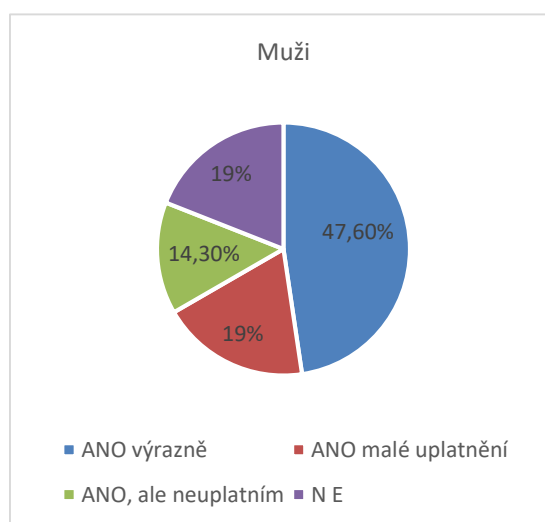
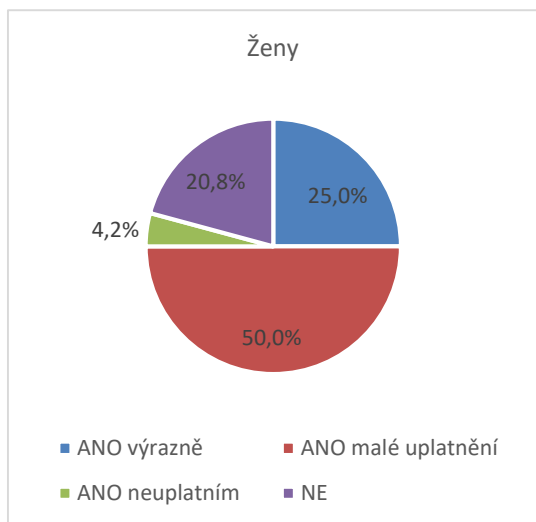
1. ve vztahu k legislativě to nejde, ale využiji jich v oblasti organizování a nových projektů
2. výsledky mé pedagogické práce podporují respekt ve funkci ředitelky ze strany pedagogů
3. neumělec nemá možnost tvůrčího rozvoje kolektivu

**Komentář k výsledkům:**

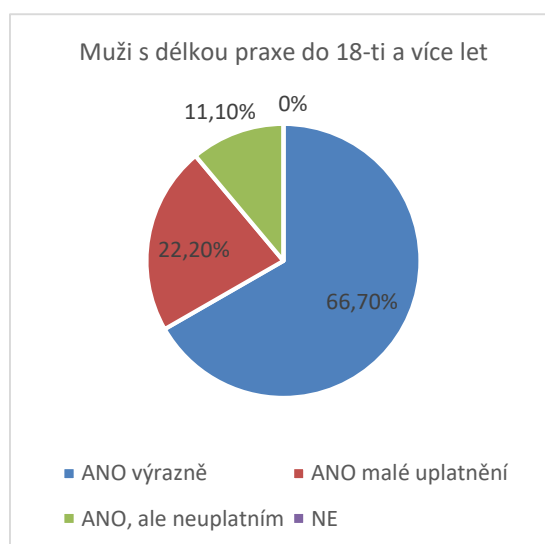
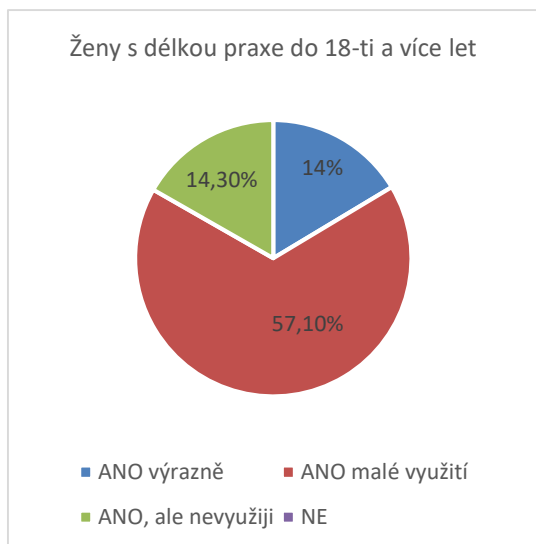
Ředitel tohoto typu školy je ve většině případů umělecky založená osobnost, umělec. Dle zákona o pedagogických pracovnících, č. 563/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů, musí i ředitel ZUŠ splňovat odbornost. Řada ředitelů vzešla z umělecky aktivních lidí a v rámci pedagogického procesu se jí nadále věnují. Předpokladem tedy je, že tato umělecká činnost je bude výrazně ovlivňovat i v jejich manažerských dovednostech a jistě obohacuje roli leadera. Mnoho velkých autorů (Goethe, Drucker, Covay) hovoří o leadershipu jako o umění. Také většina ředitelů - 71,2%, se domnívá, že je umělecké dovednosti ovlivňují, 35,6% z nich si

uvědomuje malého prostoru pro jejich využití v managementu školy. Významné procento - 22,2%, se však domnívá, že je nějak v pozici ředitele nevyužije (spíše ne). Komentáře respondentů se vcelku shodují s komentáři z rozhovorů, že využití uměleckých dovedností uplatňují v organizování projektů, v rozvoji kolektivu a některým výsledky umělecké odbornosti pomáhají při podpoře respektu a autority.

Graf č. 8/a, č. 8/b



Graf č. 8/c, č. 8/d



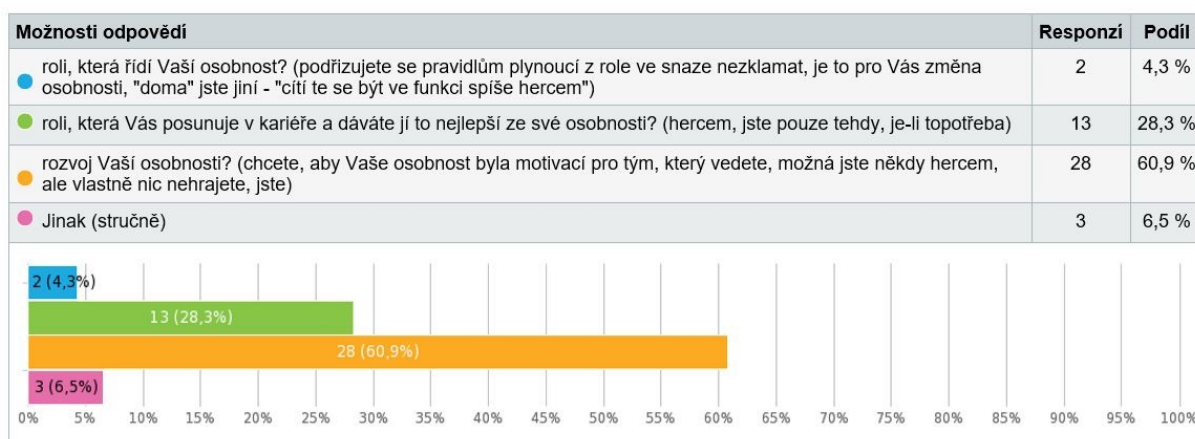
### Komentář k výsledkům:

Celkový pohled na dělení ženy a muže přináší poznatek, že ženy si uvědomují jen malé využití uměleckých dovedností - 50% (graf č. 8/a), kdežto muži se vyjadřují, že je jednoznačně

tyto dovednosti ovlivňují - 47,6% (graf č. 8/b). Zajímavé je porovnání mužů a žen s délkou praxe do 18-ti a více let. Vycházíme z potvrzeného předpokladu, že délka praxe ovlivňuje osobnost ředitele školy, že tito ředitelé došli k většímu sebepoznání a sebeuvědomění. Obě pohlaví se domnívají, že umělecké dovednosti mají vliv na jejich osobnost ve vztahu k vedení lidí a vedení organizace. Ženy jsou spíše skeptické a tvrdí, že mají malý prostor pro jejich využití (57,1% - graf č. 8/c). Na druhé straně jsou muži velmi „ambiciózní“ a tvrdí, že je umělecké dovednosti ovlivňují, a to výrazně (66,7% - graf č. 8/d). Žádný z respondentů nepřipouští odpověď NE, nemají vliv na řízení organizace (0%).

### Otázka č. 10: Pozici ředitele/lky přijímáte jako:

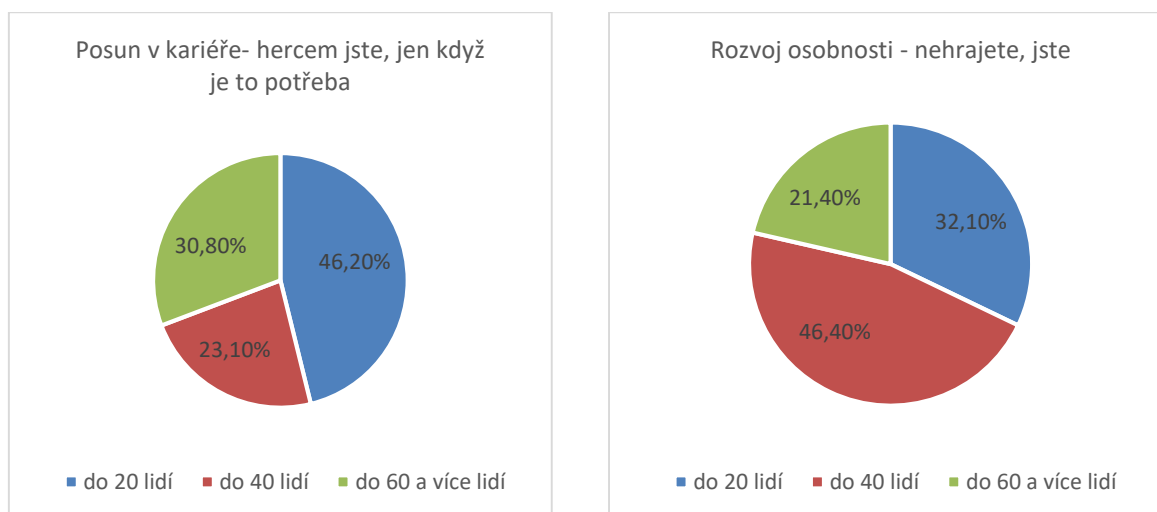
Graf č. 9



#### Komentář respondentů:

1. Hru, ve které mám možnost udělat něco dobrého.
2. poslání - služba žákům a rodičům
3. odpovědnost vůči zaměstnancům i instituci

Graf č. 9/a, č. 9/b

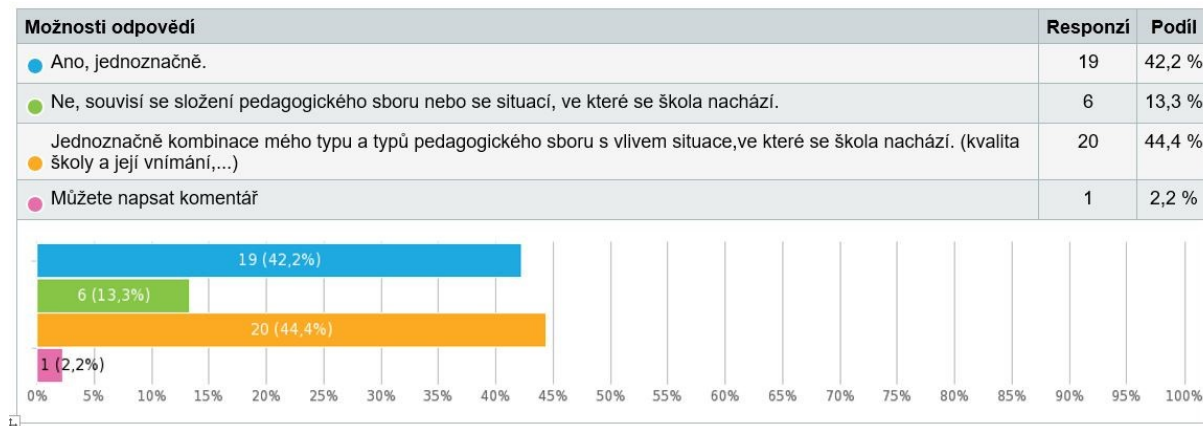


### Komentář k výsledkům:

Významným údajem v šetření je vnímání své osobnosti ve vztahu k pozici a roli ředitele školy. Jednoznačně převládá mínění (sebepojetí), že ředitelé ZUŠ nejsou v roli ředitele hercem. Z více jak poloviny dotázaných (60,9%), vnímá pozici ředitele jako rozvoj vlastní osobnosti a jsou vzorem pro vlastní tým (a to jak muži, tak ženy). Z tohoto můžeme vyčíst, že jsou si vědomi sebepoznání, a to využívají při vedení své organizace, jako nástroj k sebe-rozvoji a rozvoji lidí v organizaci. 28,3% respondentů, což není nezanedbatelný údaj, vnímá, že je role ředitele posouvá v kariéře a oni jí dávají to nejlepší ze své osobnosti, tak někdy musí být hercem, aby dosáhli požadovaných výsledků. Toto tvrzení připouštějí i respondenti rozhovorů a souvisí s uplatněním určitého stylu vedení a s tím, v jaké situaci se organizace nachází. Nejvíce podpořila celkový výsledek skupina ředitelů s velikostí týmu do 40 pedagogů (46,4% - graf č. 9/b). Tito ředitelé a ředitelé s týmem do 60 a více lidí zcela pominuli odpověď (0%), že by byli ve funkci spíše herci. Kdežto skupina ředitelů s týmem do 20 lidí, a pouze ženy, tuto možnost připouštějí (11,8%). Ředitelé s malým týmem si nejvíce připouštějí (46,4% – graf č. 9/a.), že je to role, která vás posouvá v kariéře. Hercem jste, když je to potřeba.

**Otázka č. 11: Domníváte se, že Vámi nejčastěji využívaný styl vedení (řízení lidí) souvisí s Vaším typem osobnosti?**

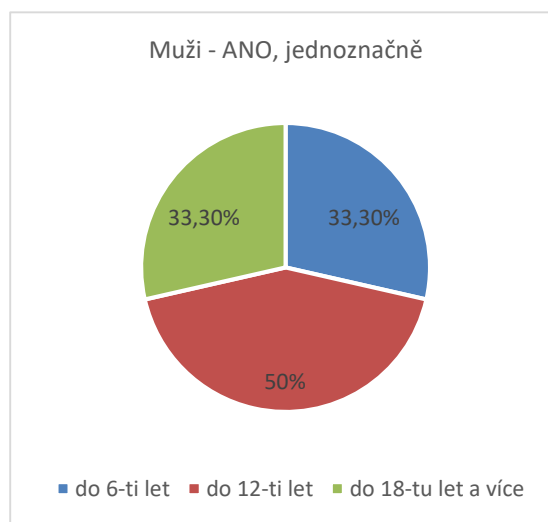
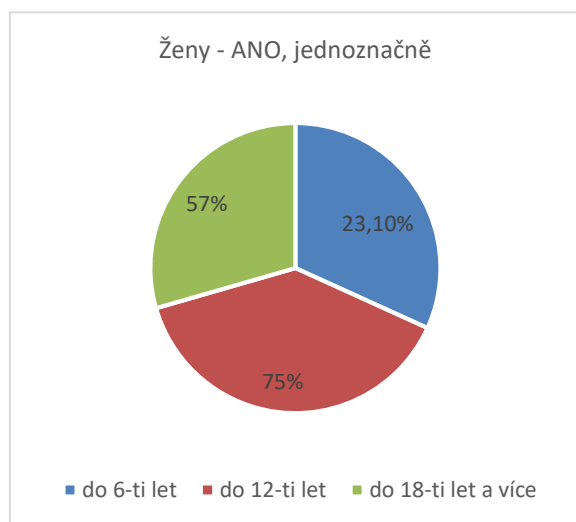
Graf č. 10



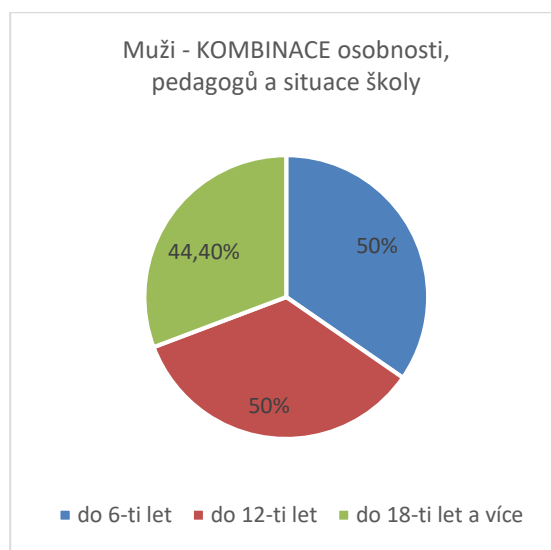
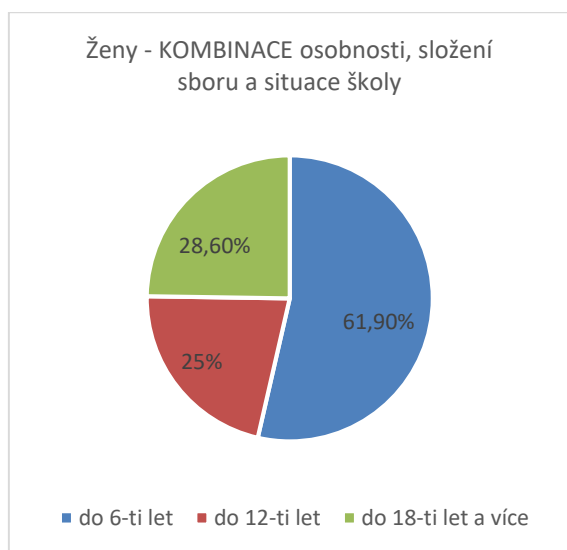
**Komentář k výsledkům:**

Tato otázka, byla pro naše šetření zásadní. Rozdíl 73,3% mezi odpověďmi "ANO" a "NE" jednoznačně ukazuje na **potvrzení základního předpokladu**, a to, že "Existuje vztah mezi stylem vedení a typologií osobnosti". 86,6% respondentů toto potvrdili. 44,4% z nich však připouští, že kromě vlastního typu osobnosti, zde hraje roli složení typů osobností jejich pedagogických sborů a situace, ve které se škola nachází. Tento výsledek je i v souladu s odpověďmi respondentů z rozhovorů. Při hlubším rozboru dojdeme k zajímavým rozdílům, a to:

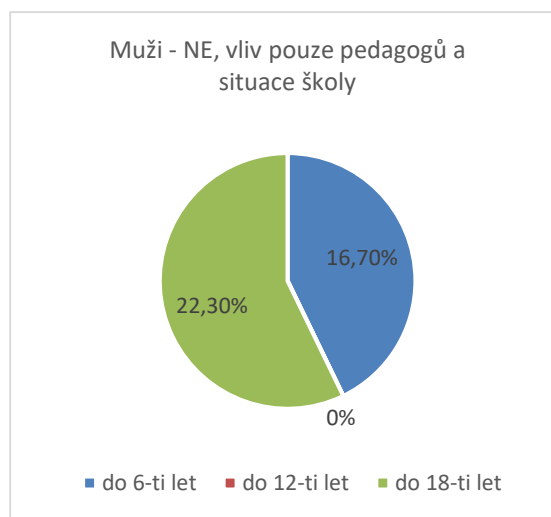
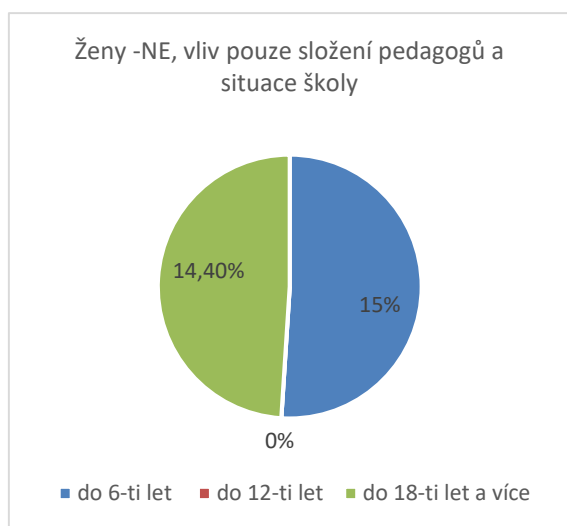
Graf č. 10/a, č. 10/b



Graf č. 10/c, č. 10/d



Graf č. 10/e, č. 10/f



#### Kódování grafů k ot. č. 10/a, b, c, d, e, f:

Daná barevná výšeč grafu je hodnotou z celkového počtu respondentů z odpovídající v dané skupině podle délky praxe (jedna výšeč = jedna skupina s danou praxí). „Koláč“ nemá tedy 100% hodnotu.

#### Komentář výsledkům:

Podle výše uvedených grafů je patrné, že styl vedení vnímají ředitelé takto:



1. Ženy i muži do 6-ti let délky praxe častěji volili odpověď, že jejich užívaný styl vedení je „kombinací“ vlastního typu osobnosti a složením pedagogického týmu, a také situace, ve které se škola nachází (ženy 61,9%- graf č. 10/c, muži 50% - graf č. 10/d).
2. Ženy i muži s délkou praxe do 12-ti let častěji volili odpověď, že styl vedení jednoznačně souvisí s jejich typem osobnosti (ženy 75% - graf č. 10/a, muži 50% - graf č. 10/b). Tato skupina je zajímavá tím, že své odpovědi rozložila pouze mezi „ano“ a „kombinace“. Muži dokonce rovnoměrně (50% - graf č. 10/b, č. 10/d). Odpověď „NE“, že styl vedení nesouvisí s typem osobnosti ředitele, vůbec nereflektovala (graf č. 10/e, 10/f).
3. Ženy a muži s délkou do 18-ti let a více měli odpovědi rozličné. Ženy se více přiklání k tomu, že styl vedení souvisí s jejich typem jednoznačně (57% - graf č. 10/a). Muži s touto praxí, se více přiklání ke „kombinaci“ (44,4% - graf č. 10/d). Zajímavé je, že někteří ze skupiny ředitelů s nejdelší praxí, nevnímají souvislost mezi svým typem osobnosti a stylem vedení (ženy 14,4% - graf č. 10/e, muži 22,3% - graf č. 10/f).

**Otázka č. 12: Dokážete si, z pohledu své osobnosti a ve vztahu k pozici ředitele, odpovědět na otázky: "Kam jdete/směřujete?", "Kým jste?" "Víte, čemu věříte?"**

#### **Komentář k výsledkům:**

Na tuto otázku odpovídali respondenti slovně (komentářem). Otázka měla šetřit, zda a do jaké míry o sobě ředitelé přemýšlejí, a zda se zabývají vlastní osobností při vedení a řízení jejich školy. Ředitelé zde prokázali, že sebepoznání hraje důležitou roli při výkonu funkce. Z komentářů vyplývá, že jsou osobnostmi kreativními, pracují s cíli a vizemi, jak k sobě, tak ve vztahu k týmu, který vedou. Tyto údaje nám nabízejí provázanost s níže uvedenou otázkou o specifičnosti ředitelů ZUŠ. Z odpovědí je znát kreativita a hlubší myšlení. Pouze 10,9% neví, kde se nachází, kam jdou a kým jsou, nebo neodpověděli vůbec (1 os.). 83,1% odpověděla, že "ano" nebo se ze široka rozepsala. Můžeme tedy potvrdit, že většina ředitelů a našich respondentů, tuto zkušenost má. Pro rozsáhlost odpovědí, byly ony komentáře vloženy do přílohy této práce. Také z důvodů, že jinak nepřinášejí zásadní klíčování k našim základním předpokladům (viz příloha č. 5).

**Otázka č. 13: Vnímáte rozdíly osobností ředitelů (klady i zápory) ve vztahu k jiným ředitelům škol (ZŠ, MŠ, SŠ,...)**

Na tuto otázku odpovídali respondenti slovně (viz níže uvedená tabulka)

Tabulka č. 2

Ano, vnímám.	20x ano (z toho 9x ženy)
	Vnímám rozdíly, ale také vnímám rozdíly i mezi námi řediteli „ZUŠek“, nezáleží na typu školy.
	Přece jen "umělci", ale to umění je mnohdy na úkor velení.
	Ano, vnímám. Projevují se i v rozdílech naší schopnosti vzájemné spolupráce. Setkal jsem se se situacemi, kdy ředitelka ZŠ nebo MŠ vnímala ZUŠ konkurenčně, což možnou spolupráci s jinými omezovalo, až zcela paralyzovalo. Myslím, že je to nesmysl.
	Myslím, že ředitelé ZUŠ jsou většinou silně ovlivněny vztahem k umění, jsou tedy citlivější, vnímavější, temperamentnější oproti ředitelům ostatních škol.
	Ředitel ZŠ pracuje s jednoznačnějšími zadáními ve vztahu k výstupům a kompetencím, ředitel ZUŠ pracuje s emotivními osobnostmi.
	Ano, - rozhodnost, empatie, prosazování se.
	Vnímám, ale nesoudím.
	Vnímám. Nejhorší je přizemnost, provinciální myšlení, vychytralost, maloměstskost, nadutost.
	Kreativita, nápaditost, vnímání jiných hlubších souvislostí kreativnější, hlubší pohled na danou situaci, vnímavější.
Ne, nevnímám.	8x ne (z toho 4x ženy)
	Ne, každá škola má svá specifika, ale práce vedení lidí a žáků je shodná.
	Dobrý ředitel by měl disponovat podobnými osobnostními vlastnostmi bez rozdílu školy, kterou řídí.
	Rozdíly nevnímám, Každý je osobností jak kladnou, tak i zápornou.
Nemohu posoudit.	Pokud by to mělo být tak, jestli pozoruji větší osobnostní rozdíly u ředitelů ZUŠ než u ředitelů ostatních škol, tak to nemohu posoudit. A nemyslím si, že by tomu tak bylo.
	Znám pouze několik sympatických ředitelů, o kterých není škoda se bavit, (jakou instituci vedou už je detail). Možná je to náhoda:) - pokaždé jsou to lidé, kterým nezáleží na funkci, ale na práci, kterou mohou udělat.
	Nemám možnost toto posoudit, jsem ráda, že pracuji v ZUŠ.
	Nelze kategorizovat, ale mnoho ředitelů ZUŠ hudebníků jsou dobrými manažery a lídry, asi to bude tím, že organizujeme větší množství kulturních akcí a v soukromém životě mnoho z nás aktivně hraje, kapelníčí a organizuje tzv. kšefty. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že jsme "umělci" tak míváme často větší problémy s ekonomikou (není můj případ, také nejsem kdoví jaký umělec) a pravidly obecně (to může být někdy zase výhodou).

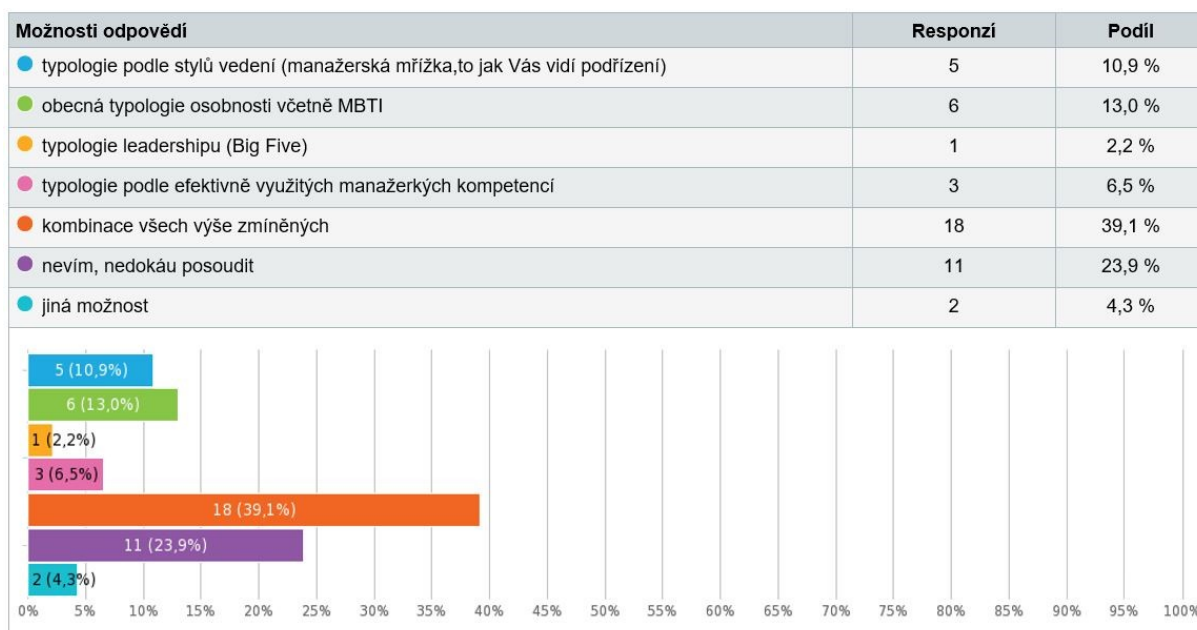
Jiné názory.	Jako nejpodstatnější vnímám osobnostní rozdíl ředitel-muž a ředitelka-žena. To ostatně vyplynulo již z mnoha analýz, šetření i testů. Emotivnější a intuitivnější stránka řízení kolektivu u žen-ředitelek a analytičtější, rozumovější přístup k řízení u ředitelů-mužů.
	Mohu posoudit pouze vztahy mezi řediteli ZUŠ. S řediteli ostatních škol se nepotkávám. Ředitelé ZUŠ jsou lidé, někteří si vzájemně více rozumějí a mohou spolupracovat, jiní ne.

### Komentář k výsledkům:

Tato otázka má souvislost s ověřováním předpokladu o specifčnosti ředitelů ZUŠ. Odpovědi byly srovnány a rozříděny podle kategorií, a to „Ano, vnímám rozdíly“, „Ne, nevnímám rozdíly“, „Nemohu posoudit“ a „Jiné názory“. Žen odpovídalo 25 a mužů 21 (graf č. 1). Z uvedené tabulky vyplývá, že k slovnímu vyjádření se přiklánělo více žen (48% – šedé stínování), než mužů (28,5% - nestínované řádky tabulky). Ostatní se vyjádřili pouze „ano“, „ne“ (ženy 52%, muži 71,5%). Zde je důležitý celkový názor, a to ten, že většina ředitelů vnímá rozdíl mezi řediteli ZUŠ a řediteli jiných škol. Často je odkazováno na umělecké schopnosti ředitelů, ale také na kreativitu, emocionalitu osobností, citlivost, nápaditost, hlubší souvislosti – vnímavost.

### Otázka č. 14: Co pro Vás znamená typologie ředitelů? Je to:

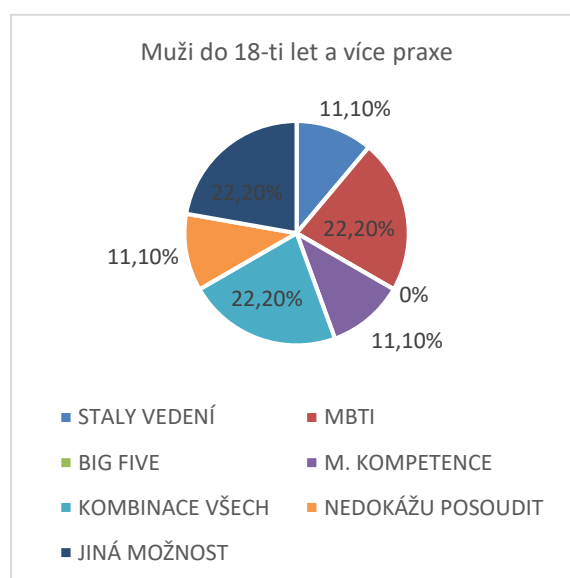
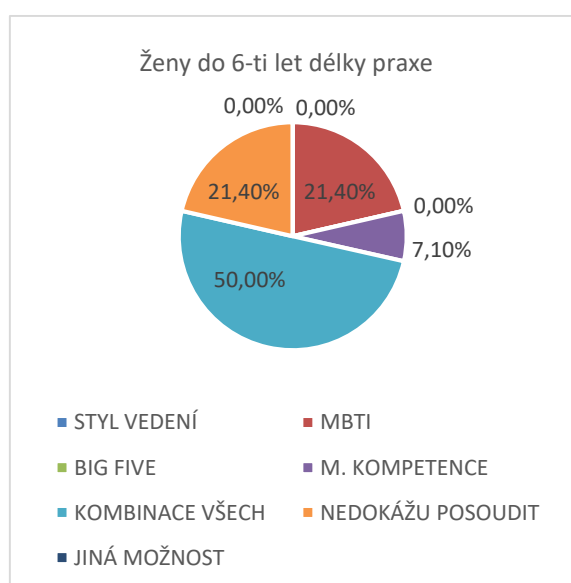
Graf č. 11



## Komentář k výsledkům:

Tato otázka směřovala ke zjištění, jakou typologii ve vztahu ke své osobnosti a ke vztahu řídicí funkci respondenti upřednostňují. Také se otázka vztahuje k základnímu předpokladu, a to: "V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol. v našem případě ředitelů ZUŠ." Bylo nutné se respondentů zeptat, co vnímají pod pojmem typologie ředitelů. Což by mohlo nastínit, kde a jak by případně vznikali identifikátory nové typologie. Bohužel pouze dva z respondentů volili jinou možnost odpovědi, ty však nepřinesly předpokládaná očekávání. 39,1% respondentů se domnívá, že typologie ředitele je kombinací různých, zde zmíněných typologií. 23,9% nevědí nebo to nedokážou posoudit, což není zanedbatelná hodnota. Podobné hodnoty jsou u typologie podle stylu vedení (10,9%) a u typologie MBTI (13%).

Graf č. 11/a, č. 11/b (podle nejsilnějších skupin respondentů – ženy do 6-ti let praxe a muži do 18-ti let a více praxe)



## Komentáře respondentů:

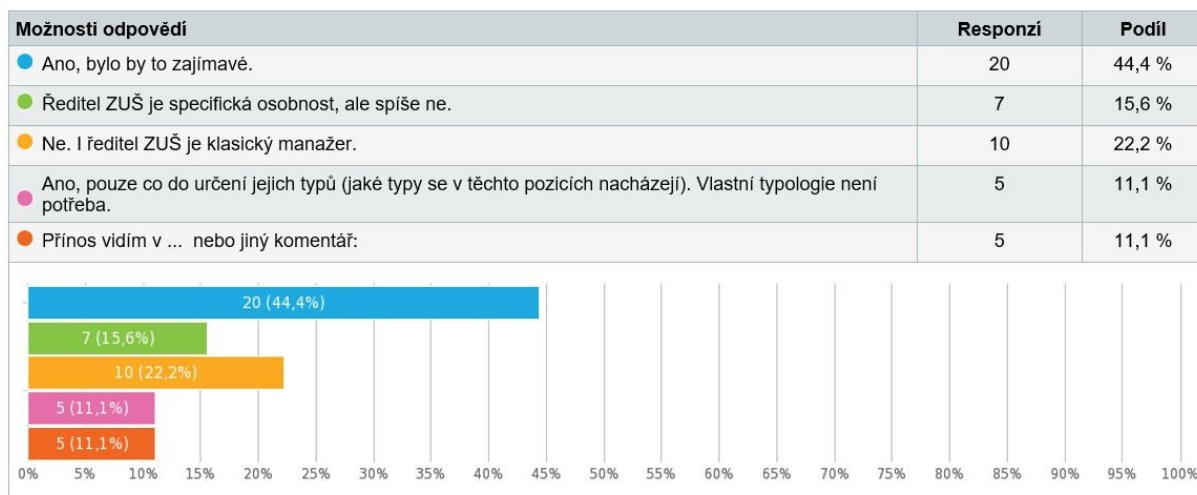
1. Otázkou není význam typologie. Otázkou je, co je akcentováno - tzv. manažerský typ - jednou manažer.
2. Typologie mohou být různé - viz nabízené možnosti.

### Komentář k výsledkům:

V rámci dalšího vyhodnocování jsme porovnali nejsilnější skupiny respondentů u žen a u mužů. U žen to byla skupina s délkou praxe do 6-ti let. Tato skupina byla ze všech skupin respondentů nejsilnější (početně zastoupená – 30,4%). Pro ně (graf č. 11/a) typologie ředitelů znamená, že jde o kombinaci zmíněných typologií – 50%. Některé ženy to nekážou posoudit – 21,4%. MBTI je také jednou z možností – 21,4%. To, že typologie ředitelů je odvozena od využívaných stylů vedení, nebo že jde o typologii podle Big Five, neuvedla žádná z těchto žen. To může nasvědčovat i tomu, že se zatím po dobu jejich praxe s některou z uvedených typologií nesetkaly. Naopak nejsilnější skupina respondentů mezi muži byla skupina s délkou praxe do 18-ti let a více. U nich byly odpovědi rovnoměrně rozprostřeny mezi všechny možnosti (graf č. 11/b). Jestliže rozklíčujeme komentáře těchto respondentů a přiřadíme je k odpovědím „kombinace všech“, je silnější zastoupení těchto odpovědí, a to 33,3%. Obě tyto skupiny potvrdili celkové vyhodnocení otázky, a to že typologie ředitelů znamená a je vnímána jako souhrn/kombinací všech možných typologií od těch manažerských až po ty osobnostní.

**Otázka č. 15: Domníváte se, že prostředí ředitelů škol se vyznačuje takovými specifiky, že by stálo za to, zabývat se vlastní typologií?**

Graf č. 12

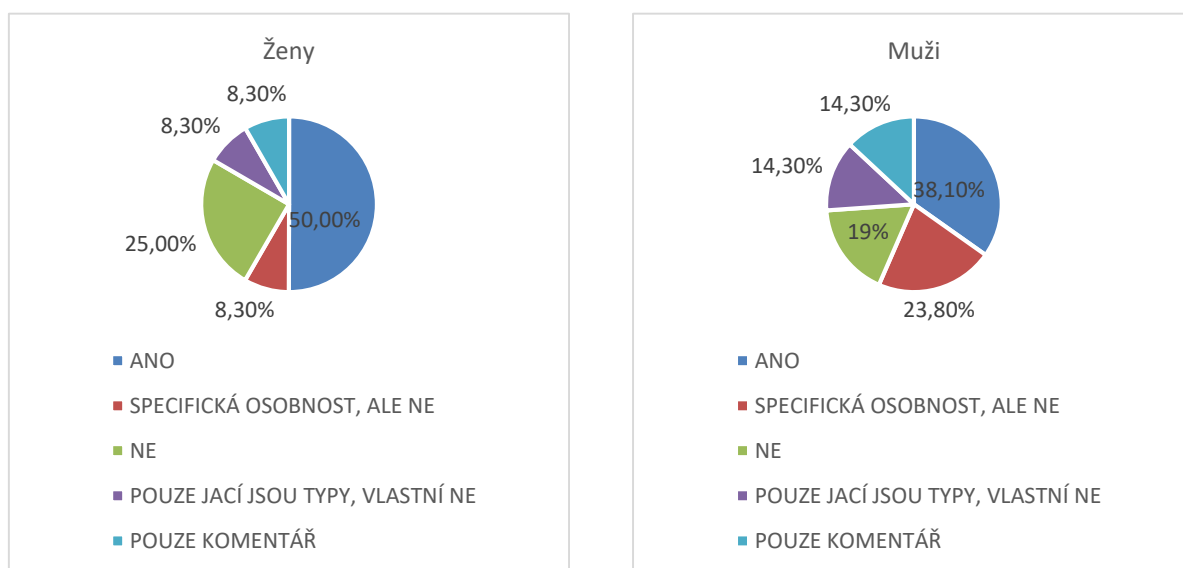


### Komentář k výsledkům:

Tato otázka se vztahuje k potvrzení či vyvrácení základního předpokladu, že v oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol. Na základě sebepojetí se respondenti přiklánějí k této myšlence – 44,4%.

Avšak ve spojení některých možností odpovědí je vyhodnocení jiné. 15,6% respondentů připouští, že osobnost ředitelů je specifická, ale jejich odpověď je ne, tak jako u dalších 22,2% respondentů, kteří považují ředitele školy za klasického manažera, a tak jako u 11,1% respondentů, kteří chtějí vědět, jaké typy se v pozicích ředitelů nacházejí, ale o vlastní, tedy novou typologii, jim nejde. Celkem není pro novou typologii 48,9%. Protože jde o malý rozdíl v počtu respondentů, můžeme tyto odpovědi kvalifikovat jako rovnocenné a předpoklad tím není vyvrácen a ani potvrzen.

Graf č. 12/a, 12/b (podle pohlaví)



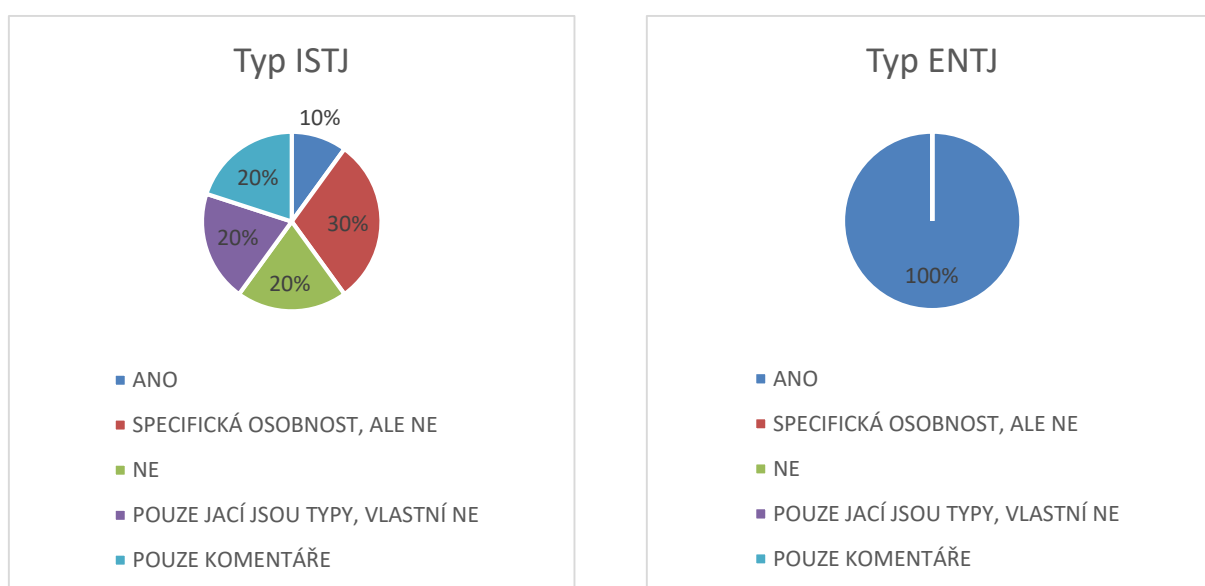
Komentáře respondentů:

1. Ředitel odborné školy musí být odborník v odbornosti dané školy, ne jen manažer. Tím získá respekt.
2. Sebepoznání je dobrá věc, ale neočekávám objevení druhu homo „artisticus pedagogicus ředitelus“.
3. Nejsem jen ředitelkou ZUŠ, ale i ZŠ. (žena)
4. Nemám s typologií žádné zkušenosti. Souhlasím však s tím, že ředitel ZUŠ je specifická osobnost.
5. V zamyšlení se nad sebou. (žena)

## Komentář k výsledkům:

V pohledu na gendrové dělení, ženy potvrzují celkové vyhodnocení. I zde je možno odpovědi kvalifikovat velmi rovnocenně. 50% žen pokládá za zajímavé, vytvoření nové typologie ředitelů škol, avšak stejné procento žen, toho názoru není. Jednoznačné „ne“ vyslovilo 25% žen (Graf č. 12/a). U mužů po součtu odpovědí s přidanou hodnotou „ne“ dalo přednost 71,4%, včetně slovních komentářů. Pro odpověď „ano“ bylo 38,1% (graf č. 12/b). Níže uvedené grafy č. 12/c a č. 12/d poskytují pohled, jak je to mezi respondenty podle typů osobností, a to v nejpočetnější skupině ze všech – ISTJ (graf č. 12/c), a jedné z nejpočetnějších skupin extrovertní skupiny – ENTJ (graf č. 12/d). U typů ISTJ jsou odpovědi rozložené, ale v součtu s hodnotou „ne“ jde o 90%, pouze 10% by chtělo novou typologii specializovanou pro ředitele škol. Očekávání, že extrovertní typy budou spíše pro odpovědi „ano“, byla potvrzena u tohoto typu v 100%.

Graf č. 12/c, č. 12/d (podle některých silných typů osobnosti)



### 6.1.2. Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření v rámci 1. fáze výzkumného šetření přineslo zajímavý pohled na vnímání vlastní osobnosti a vnímání pozice ředitele školy ve vztahu k sebepoznání a sebepojetí. Většina získaných dat/hodnot, i přes menší zapojený výzkumný vzorek – 34% návratnosti, je směrodatná pro možný náhled v případě 100% návratnosti dotazníků. Vyhodnocení tohoto šetření probíhalo na několika stupních, porovnávalo se jak zastoupení mezi pohlavím, tak v závislosti na délce praxe, velikosti pedagogického týmu. Do souvislostí se dávaly i některé

významné skupiny, např.: nejsilněji zastoupený typ osobnosti. A komparovaly se i jednotlivé otázky.

Dotazníkové šetření přineslo toto vyhodnocení v základních zkoumaných předpokladech:

- **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**

Tento předpoklad byl potvrzen. **86,6%** respondentů toto potvrdili. 44,4% z nich však připouští, že kromě vlastního typu osobnosti, zde hraje roli složení typů osobností jejich pedagogických sborů a situace, ve které se škola nachází (**str. 80, graf č. 10 včetně souvisejících**). Související šetření přineslo poznatek, že ředitelé ZUŠ nejsou v roli hercem (str. 79, otázka č. 10). Z více, jak poloviny dotázaných (60,9%), vnímá pozici ředitele jako rozvoj vlastní osobnosti a jsou vzorem pro vlastní tým (a to jak muži, tak ženy). Z tohoto můžeme vyčíst, že jsou si vědomi sebepoznání, a to využívají při vedení své organizace, jako nástroj k sebe-rozvoji a rozvoji lidí v organizaci.

- **V pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění.**

Tento předpoklad nebyl potvrzen. Výsledným typem a nejčastěji uváděným byl **osobnostní typ ISTJ** (str. 62 - 69 ot. č. 4, 5) , tedy introvert využívající složku/vlastnost myšlení s dominantní převahou usuzování. Tento typ odpovídá i uvedeným nejčastěji využívaných charakteristických rysů, které podle vlastního vnímání napsali ředitelé (ot. č. 8). Využívání smyslů je na stejné úrovni jako intuice, jejich skóre je nulové.

- **V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol.**

Na základě vyhodnocení a komparace otázek č. 4 a 15, prostředí ředitelů škol nevyžaduje vlastní typologii. Celkem není pro novou typologii **48,9%**. Protože jde o malý rozdíl v počtu respondentů od odpovědi „ano, bylo by to zajímavé“ (4,5%), můžeme tyto odpovědi kvalifikovat jako rovnocenné a předpoklad tím není vyvrácen a ani potvrzen v rámci tohoto šetření.

Vyhodnocení dalších zkoumaných předpokladů ukázalo, že **délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí**. Více jak polovina **73,9%** přiznává, že vnímá výrazně nebo nějaký určitý posun ve své osobnosti. Zda jde o změnu zásadní nelze s jistotou říci (str. 71). Šetření prokazuje, že **sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí)**



**osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí.** Ředitelé zde prokázali, že sebepoznání hraje důležitou roli při výkonu funkce. Z komentářů vyplývá, že jsou osobnostmi kreativními, pracují s cíli a vizemi, jak k sobě, tak ve vztahu k týmu, který vedou (str. 82). Většina ředitelů - **71,2%**, se domnívá, že je umělecké dovednosti ovlivňují, 35,6% z nich si uvědomuje malého prostoru pro jejich využití v managementu školy. Významné procento - 22,2%, se však domnívá, že je nějak v pozici ředitele nevyužije (spíše ne). Předpoklad nebyl potvrzen, že **ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy** (str. 76 - 78). **Lidský přístup a důvěra, patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.** Zde toto nebylo respondenty řečeno přímo. Při hlubším kódování jsme předpoklad potvrdili, neboť identifikátory, jako jsou empatie, tolerance, spravedlivost, nestrannost, důslednost, to vše ve vztahu k pracovitosti a rozvážnosti (nejčastěji řediteli uváděné rysy), mohou a jsou znaky dobrého lidského přístupu založené na důvěře, hovoříme-li o vztahu osobnosti ředitele a vedení lidí (str. 74 - 76).

## **6.2. Výsledky 2. fáze šetření**

**Druhou fází výzkumného šetření byly zvoleny rozhovory,** od kterých se předpokládalo získání hlubšího porozumění pozice ředitelů škol z pohledu vlastního vnímání a vztahu k uplatňování metod řízení/vedení lidí. Výběr ředitelů byl učiněn před 1. fází a na základě žádosti při osobním setkání, který byl prokonzultován s vedením AZUŠ.

### **6.2.1. Rozhovory a komentáře**

Respondenti souhlasili s anonymitou rozhovorů. Pan Bc. Jiří Stárek je v současné době považován za osobnost v prostředí uměleckého vzdělávání, je jedním z tvůrců Rámcového vzdělávacího programu ZUV. Souhlasil s uveřejněním jeho jména a rozhovoru pro tuto práci. Respondenti jsou kódováni podle velkých písmen jejich působnosti v kraji. Vyhodnocení rozhovorů proběhlo formou kódování a přiřazování odpovědí k otázkám je uskutečněno výběrem odpovídajících citací. Kompletní přepisy rozhovorů jsou součástí přílohy č. 3.

**Respondent L:** ředitel ZUŠ, dosažené vzdělání Mgr. /AMU, velikost školy 1870 žáků a počet pedagogů 79, Liberecký kraj, délka praxe ve funkci 17 let

**Respondent M:** ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Bc. v oboru Školský management, velikost školy 600 žáků a počet pedagogů 30, Jihomoravský kraj, délka praxe ve funkci 24 let.

**Respondent P:** ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Mgr. / AMU, velikost školy 1800 žáků a počet pedagogů 51, Pardubický kraj, délka praxe ve funkci 10 let.

**Respondent P2:** ředitel Bc. Jíří Stárek, ředitel ZUŠ Hostivař, Praha a člen AZUŠ ČR, velikost školy 1000 žáků a počet pedagogů nad 40, délka praxe ve funkci 16 let.

**Respondent U:** ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Bc. v oboru Školský management, velikost školy 340 žáků a počet pedagogů 18, Ústecký kraj, délka praxe ve funkci 6 let.

### **Otázka č. 1: Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?**

**Resp. L:** *„Sebepoznání se u mě vyvíjí v krizových situacích a jejich následném hodnocení. Rozhodně mě posunují dál v nahlížení na osoby (žáci, učitelé, rodiče, zřizovatel, partneři školy,...), situace a jejich důvody chování.“*

**Resp. M:** *„Řízení organizace a vedení lidí vnímám jako nejsložitější, nejcitlivější, někdy nejtěžší, jindy nejradostnější, v každém případě však nejinspirativnější součást své práce v roli ředitelky školy.“ „Příležitost ovlivňovat lidský potenciál mě současně zavazuje k velké odpovědnosti.“*

**Resp. P:** *„Jsem náročná sama na sebe a asi totéž vyžadují i od ostatních. Jsem dost kritická k práci druhých a počítám s tím, že jako já budou „pracovat i ostatní“,*

**Resp. P2:** *„Je důležité pracovat na sobě. Jestliže pracujete na sobě, tak Vás nemůže nikdo a nic urazit a znehodnotit Vaši práci. Protože Vaše práce není ta nástěnka ve sborovně, ale Vaše práce je to, že měníte lidi, protože měníte sebe. Ano, já vím, kde se nacházím a kam chci jít a čemu věřím.“ „Když ale budete trvat na svém stylu a budete ho používat u těchto lidí, tak, jak říkal Goethe: „Chovejte se k lidem tak, jací jsou, a oni zůstanou takový, jací jsou nyní. Ale zkuste se chovat k lidem, tak jaký by mohli být, a oni se pak změní.“ Vůbec nepracovat s nimi, ale pracovat se sebou.“*

**Resp. U:** *„I za tak krátkou dobu ve funkci jsem zjistila, že musím pracovat na sobě, abych mohla docílit cílů nejen svých, ale i cílů v organizaci. Aby mi kolegové naslouchali a podporovali a šli se mnou. Musím jít příkladem. Nyní vnímám, že se to začíná dít. Ano, využívám sebepoznání k řízení organizace.“*

### **Komentář:**

Tato otázka odkazuje na předpoklad, že sebepoznání a vlastní vnímání osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí. Tak jako v dotazníkovém

šetření, tak i rozhovory potvrzují, že ředitelé kladou důraz na odpovědnost k sobě samým. Uvědomují si důsledek vlivu sebepoznání a sebe rozvoje na lidský potenciál. Zaměřeni na vlastní profesní a osobní rozvoj. Jde o motivace vlastní osobností skrze vysoké míry sebehodnocení, které je posouvá dál.

**Otázka č. 2: Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?**

**Resp. L:** „Myslím, že se mé základní osobnostní charakteristiky se nemění, ale mění se způsoby řešení situací. Upřednostňuji zachování svého čistého svědomí a udržení principů své služby škole (principům udržení organizace a linie školy).“ „Vedle délky praxe, složení pedagogického sboru, umělecké činnosti mě ovlivňuje proces stárnutí. Jsem méně impulzivní, ale ne nerozhodný. Rozhodnutí doprovází větší počet věcných argumentů.“

**Resp. M:** „Posun své osobnosti vnímám v závislosti na délce praxe, přibývajících zkušeností a vzdělávání. Dnes se určitě v mnoha situacích zachovám jinak, než tomu bylo v počátcích vlastní ředitelské kariéry, dnes jsem (většinou) rozhodná, nevadí mi přiznat chybu a omluvit se, jsem uvážlivější v hodnocení lidí, někdy odvážnější, nebojím se zdravě riskovat. To vše mi dovoluji ony získané zkušenosti, dovedu daleko lépe předvídat důsledek svého rozhodnutí. Domnívám se, že mou silnou stránkou je flexibilita. Takže vývoj jistě na základě zkušeností musím potvrdit, ale nějak hlouběji jsme se nezabývala, zda typ osobnosti se zcela změní. To nedokážu říci. Posun je však jistý.“

**Resp. P:** „Na začátku pozice ředitelky jsem chtěla změny okamžitě, nedostatky jsem znala z pozice zástupkyně. Tím, že jsem znala prostředí i lidi dost dobře už s nástupem do funkce, jsem věděla, co chci změnit. Zpočátku docházelo i ke střetům, než jsme si ujasnili, o co nám všem jde a jak budeme situace řešit. Vymezila jsem určité postupy a povinnosti pedagogů, na které nebyli zvyklí. Nyní tomu dávám víc času. Kolegové to musí strávit, než to vezmou za své a mnohdy jim stačí jen nastínit a nabídnou i řešení. Cesta k úspěchu je možná pomalejší, ale motivací a nasměrováním se to zvládne. Snažím se vypíchnout úspěchy, pomoc, klady, přínos bez ohledu kdo to je. Jelikož jsou hudebníci dost individualisté – snažím se, aby více pochopili práci skupinových oborů!!!“

**Resp. P2:** „Ne, ne. Tam je to tak, že to co Vám vyjde, s tím nemůžete nic dělat. Kdyby to tak nebylo, tak ten test nemůže být tak úspěšný. Proto je také hrozně cenný, že je to napsané, tak, že nemůžeme říci, že něco je špatně, ...“; „To jsou moje ředitelské začátky. Pojímal jsem

*to, že to je funkce velice důležitá a jsem zodpovědný člověk, tak jsem si říkal: „ V této ředitelské funkci se musím chovat takhle, protože jsem zodpovědná osoba:“ Čím jsem starší, mohu být však ovlivněný, že jsem si vybudoval nějaký ten pedagogický sbor a on nějak dýchá, jak mě to vyhovuje....“; „Ta funkce toho člověka tak pohltí.“; „Čím jsem starší, tím si uvědomuju, jak cennější je si nějak vybavit sebe a svoje dobré a silné vlastnosti a ty těm lidem nabízet. Určitě v začátcích jsem byl velmi snaživý ředitel, abych byl dobrý ředitel. Čím jsem starší, tím zjišťuji, že jsem více svůj, než lpět na té formě.“; „Pozor na podvědomí. Je přirozené, a já to mám také, v testu Vám něco vyjde a vy se logicky ztotožníte s věcmi, které Vás těší a ty Vám vyhovují. A věci, které Vás netěší a nevyhovují, ale oni jsou Vaše, na základě lidské přirozené vlastnosti, začnete pochybovat, zda je to pravda. Je nutné si uvědomit, že pracujete se sebou.“*

**Resp. U:** *„Já osobně to vnímám velmi.“; „Víte, někdy mám ale pocit, že se musím jako ředitel zachovat jinak, než ve skutečnosti opravdu jsem. Jsou chvíle, kdy si na ředitele ještě musím hrát, abych udržela respekt.“; „Takže, když to shrnu. Posun tu je jistý, na základě zkušeností a praxe. Uvnitř jsem a mám určité rysy, vlastnosti, které mi jsou dané. Můžu s nimi pracovat, ale nezměním je. Vždy se někde ukáže jejich pravá tvář, tak proč je měnit, prostě je mám, mohu je jen dobře nebo špatně využít.“*

#### **Komentář:**

Ředitelé zde potvrzují dotazníkové šetření, že více jak polovina (**73,9%**) respondentů přiznává, že vnímá výrazně nebo nějaký určitý posun ve své osobnosti. Více se však shodují, že jejich vrozené vlastnosti se nemění a upřesňují jejich vnímání změny ve vztahu k osobnosti.

**Resp. L** dospěl k tomu, že se **mění způsoby řešení situací**. Upřednostňuje zachování svého čistého svědomí a udržení principů své školy. Dále si uvědomuje, že jeho osobnost ovlivňuje větší počet věcných argumentů ve vztahu ke stárnutí. **Resp. M** vnímá rozdílnost v cestě od rychlého uvažování a rozhodování k **usuzování, předvídavosti a uvážlivému rozhodování a hodnocení**. Silná stránka je flexibilita. **Resp. P** vnímání rozdíl mezi sebepojetím a ostatními. Jeho posun je viditelný na motivaci se zaměřením na úspěch. **Resp. P2** vidí změnu v **přístupech** a přechod od formy ředitele k **osobitějšímu vedení**. Silně chápe vlastní osobnost a její neměnnost. Posouvá se k logickému chápání a ztotožnění se s psychologickými principy pochybování o sobě samém ve vztahu k leadershipu. Pro **resp. U**, je změnou posun v oblasti sebepoznání k hlubšímu sebepojetí. Snaha o zakotvení přístupu v leadershipu se zachováním flexibility. Silné vnímání rozvoje osobnosti v souladu s praxí ve vedoucí pozici.

### **Otázka č. 3: Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?**

**Resp. L:** „*Za svoji silnou stránku považuji jasnou rozhodnost při řešení krizových situací.*“

**Resp. M:** „*Vycházím z testu ICAP (test osobnostních vlastností), jehož výsledky dle mého názoru odpovídají: optimismus, vitalita, emocionální stabilita, flexibilita (tyto vlastnosti v rovnováze).*“

**Resp. P:** „*Spolehlivost, vytrvalost, předvídavost.*“

**Resp. P2:** „*Takové technicistní vodítko je, že byste se měl chovat tak, jak byste chtěla, aby se k Vám choval Váš šéf. Upřímnost. Otevřenost. To teď jsem začal používat na ty lidi a funguje to.*“ „*Intuice, snažím se vhánět pocit svým zaměstnancům, že tu práci, kterou dělají, tak ji dělají dobře a správně.*“ „*Tak teď se vracím k tomu Havlovi. On nebyl asi bůhví jaký řečník, nebyl bůhví jaký vůdce, ale právě tím, že měl pravděpodobně to, co máme my, že uvažoval pravou hemisférou mozkovou, tak měl dar toho, co máme my (umělci), což já považuji za velikou věc, to nemá žádné „plemeno“ ředitelů v celém českém vzdělávacím systému, to co máme my. To že jsme od malička deformováni, v tom pravém slova smyslu, pravou hemisférou mozkovou, to nemá prostě nikdo. Tam je náš obrovský potenciál.*“ (Tato citace je pro svůj širší kontext uvedena i u jiných otázek)

**Resp. U:** „*Jsem hodně tolerantní, upřímná až přímá. Snesu kritiku, protože ta mě posouvá dál.*“

#### **Komentář:**

Ředitelé uvádějí své rysy/vlastnosti osobnosti, které považují za nejsilnější, právě tyto: **tolerance, upřímnost, přijímání kritiky, otevřenost, intuice, optimismus, vitalita, emocionální stabilita, flexibilita, spolehlivost, vytrvalost, předvídavost (intuice), jasné rozhodování.** Ve vztahu a komparaci s otázkou č. 1 – sebepoznání a sebepojetí, a otázkou č. 2. - změna osobnosti k délce praxe musíme konstatovat, že uvedené rysy/vlastnost jsou v souladu s lidským přístupem postaveným na základě důvěry, což potvrzuje jak dotazníkové šetření, tak jeden ze základních předpokladů (Resp. P2: „*Čím jsem starší, tím si uvědomuju, jak cennější je si nějak vybavit sebe a svoje dobré a silné vlastnosti a ty těm lidem nabízet.*“ „*... jak říkal Goethe: „Chovejte se k lidem tak, jací jsou, a oni zůstanou takový, jací jsou nyní. Ale zkuste se chovat k lidem, tak jaký by mohli být, a oni se pak změní.*“; Resp. P: „*Cesta k úspěchu je možná pomalejší, ale motivací a nasměrováním se to zvládne. Snažím se*

vypíchnout úspěchy, pomoc, klady, přínos bez ohledu kdo to je.“; Resp. M: „...dnes jsem (většinou) rozhodná, nevdám mi přiznat chybu a omluvit se, jsem uvážlivější v hodnocení lidí, ...“).

**Otázka č. 4: Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?**

**Resp. L:** „Dvakrát jsem si v rozmezí více jak jednoho roku vyplňoval test a vyšel mi stejně. ENTJ“

**Resp. M:** „Prošla jsem několika testy. Všechny reflektují moji osobnost a musím konstatovat, že s nimi souhlasím. Test profesionálního typu (J. Holland, 1996) – umělecký. Test MBTI – INFJ – umělec. Tady je překvapující shoda, to mě potěšilo. Test manažerského stylu (GRID) - 9.9. – týmový vedoucí. Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovní výsledky dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.“

**Resp. P:** „Spíše introvert s převahou citění. Už je to dlouho, co jsem si dělala test osobnosti. Ale ztotožňuji se s tím (introvert, citění)“

**Resp. P2:** „Ano, dělal jsem si Jungův test, několikrát. Sedí mi. Měl jsem ho pokaždé stejný. Ztotožňuji se s ním. INFJ, myslím. (pozn. „umělec“).“ „Uvidíte, a myslím si, že Vám vyjde ten typ lidí umělecky založených, se silnou intuicí, s těmito vlastnostmi. Potvrzující tu pravou hemisféru mozkovou.“ „Víte, mnoho ředitelů tu extroverzi předstírá, aby nebylo poznat, že třeba má povahu, která se pro šéfování nehodí, falešná představa.“

**Resp. U:** „Z testu MBTI vyšlo, že jsem „vůdce“ ENTJ. Jestliže tomu tak opravdu je, tak jsem teprve na cestě k němu. Charakteristika typu v celku odpovídala. To o čem polemizují má jistě něco skrytého, nebo spíše jsem něčím ovlivněná a oslepená a zatím to nevidím na své osobnosti.“ „Nebyla bych však tam, kde jsem, kdybych toho nevyužila (využití svého typu k řízení). Takže zatím asi nevědomě. Naopak vědomě využívám typ podle manažerské mřížky. Jsem participativní typ, tedy typ týmový.“

#### **Komentář:**

Mezi těmito řediteli jsou ve většině **introvertně založené osobnosti, které preferují složku citění (INFJ)**. Dva z respondentů jsou osobnosti typu „vůdce“ (ENTJ) – extrovert s preferencí myšlení. Složka usuzování (J) je u většiny z nich. I tento malý vzorek respondentů je v souladu s dotazníkovým šetřením, kromě vztahu citění a myšlení (zde e citění v převaze).

Ředitelé potvrzují souhlasnost s testy a jejich přesností. Také v komparaci s předchozími otázkami můžeme vyhodnotit, že jsou si svých typů vědomi a jsou součástí jejich řízení a leadershipu. I zde musíme konstatovat, že původní tvrzení o převaze extrovertních typů není doloženo. Vlastnost/složka cítění však hraje významnou roli v osobnostních typech ředitelů.

**Otázka č. 5: Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?**

**Resp. L:** *„Asi mě ovlivňují v oblasti emocí, kdy za chováním a jednáním ostatních vidím jeho možnou příčinu. Na straně druhé vidím uplatnění jisté laskavosti a smíření.“*

**Resp. M:** *„Myslím si, že mé umělecké dovednosti mají velký vliv na respekt, který vnímám od kolegů (učitelů ve vlastní škole i ostatních školách), rodičů, veřejnosti.“ „Můj styl vedení ovlivňuje nejvíce délka praxe a z toho vyplývající zkušenosti, vnímání umělecké činnosti své a ostatních ve škole, určitě také osobnostní typ.“*

**Resp. P:** *„Jelikož jsem z práce v oboru zvyklá dělat si věci sama, spoléhám se na sebe, ale umím i spolupracovat s ostatními, respektuji názor jiných, ale pokud jsem přesvědčena, že je správný. Umělecké dovednosti, na ty není moc času. U stylu vedení jsem ovlivněna nejvíce sama sebou a těmi zkušenostmi a představou, kterou mám o tom, kam to chci směřovat.“*

**Resp. P2:** *„To, co učí významní manažeři na světě generální ředitele nadnárodních podniků, to, co oni je učí, tak my už dávno máme, jako ředitelé „zušek“. Proto já říkám: „My můžeme dělat bud ředitele „zušky“ anebo šéfa Coca-Coly nebo IBM, nic mezitím. To je můj názor na specifikum typologie ředitele „zušky.“; „Úlohou ředitele je, že má mít vizi, jak by ta škola měla vypadat ne za 5 let, ale za 10 let, za 15 let. A teď pozor! Jestli ředitel má mít tu schopnost, mít tu vizi, tak především musí věřit, že ta jeho intuice, kterou on má, je použitelná, a že je dobrá a že je žádoucí.“*

**Resp. U:** *„Práce ředitelky a manažerky školy mě zaměstnává naplno a na uměleckou činnost není čas.“; „Kreativita a umělecké dovednosti jsou však příčinou dobrých organizačních schopností a toho, že dokážu vidět věci i jinýma očima, očima umělce, který však nelítá v oblacích, ale stojí nohama pevně na zemi.“*

**Komentář:**

V manažerské práci není dostatek prostoru pro využití uměleckých dovedností, i když je někteří připouštějí v oblasti organizování (resp. U). Jiní ředitelé jsou současně i výkonní umělci, tato činnost je obohacuje v utváření respektu, autority a v oblasti emocionální (resp. M a L). Ovšem umělecké myšlení, založené na intuici, dává ředitelům jakousi rozdílnost od jiných

ředitelů škol a mají tedy předpoklady pro výkon vysokých manažerských funkcí. Po nástupu do funkce se ředitel více věnuje manažerským dovednostem a vedení lidí (resp. P2). Tyto odpovědi utvrzují výsledky dotazníkového šetření, že umělecké dovednosti ředitele jistě ovlivňují a hrají určitou roli, ale buď je neumí, se bojí využití, nebo vnímají malý prostor pro jejich uplatnění v oblasti řízení a vedení lidí.

**Otázka č. 6: Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?**

**Resp. L:** „Myslím, že typologie MBTI je dostačující i pro ředitele umělecké školy, protože základní principy řízení jsou stejné, jen se objevují jiné situace a jejich rozdílný způsob řešení. Lidský přístup a důvěra ředitele se mu u některých lidí vymstí nebo osvědčí ve všech institucích a typech škol stejně. Nemyslím, že v základních uměleckých školách by se měla stanovovat nějaká nová typologie ředitelů, protože řeší typově stejné situace jako v jiných institucích. Odlišnosti vidím ve způsobech řešení situací, které jsou dané specifikou prostředí umělecké školy.“

**Resp. M:** „Myslím si, že ředitel v umělecké škole by měl být silný v oblasti emoční inteligence, týmové spolupráce a určitě by mu neměla chybět kreativita. A zároveň se domnívám, že by to měly být rysy společné pro všechny dobré manažery. Na to bych doporučovala zaměřit se výběrovým komisím. Pro typologii ředitele asi není vhodné zavádět nějaká pravidla. Každý člověk je originál a každý má mít na startu šanci přesvědčit okolí, že je schopen nějak začít a dále se vyvíjet.“

**Resp. P:** „Nemyslím si, že je to dobrý nápad. Ale výběrová komise by mohla i na tomto stavět.“

**Resp. P2:** „Nemyslím si, že je potřeba vytvářet nějakou typologii ředitelů. Myslím si, že ty nástroje co jsou, jsou obecné. Jediné specifikum, které mají ředitelé „zušek“ je, že mají mimořádné předpoklady k vykonávání téhle funkce, ale obávají se je použít.“; „Nevidím tam smysl, v nějaké další typologii ředitelů, manažerská pozice je manažerská pozice a „basta“. Ale co mají tedy tito ředitelé mimořádné je schopnost těch vizí, intuice.“

**Resp. U:** „Nebylo by to k zahození, přinejmenším velmi zajímavé. Záleželo by na identifikátorech.“; „Nevím, myslím, že při hlubším zamyšlení Vám z toho vyjde něco, co už tu je a dobře to funguje bez ohledu, jestli jste ředitel školy, manažer velké firmy, středně nebo malý podnikatel.“; „Já si dokážu představit využití takové typologie, ale i typologie, které jsou dostupné. Například při konkurzech.“



### **Komentář:**

Tato otázka se vztahuje k potvrzení či vyvrácení základního předpokladu, že v oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol. Od ředitelů jednoznačně vychází, že taková typologie není nutná. Jsou zde zavedené manažerské typologie, které výborně fungují (resp. P2). Dva ředitelé se ale přiklánějí k tvrzení, vyplývající z dotazníkového šetření, že si dokáží představit její přínos v rámci konkurzních řízení (resp. P a U). Z odpovědí vzešly také další vlastnosti ředitelů ZUŠ, a to: Identifikátory ředitelů ZUŠ – osobnost se silnou emoční inteligencí, týmová spolupráce, kreativita, dobré manažerské dovednosti (resp. M). Základní předpoklad zde nebyl potvrzen.

### **Otázka č. 7: Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?**

**Resp. L:** „Zásadní rozdílnost vidím v tom, že ředitel pracuje lidmi, kteří vyrůstají v silně emočním prostředí (umělecké profese). Umělecké prostředí má velmi široké, často obecné a málo exaktně definované parametry a mantinely, proto se zde více projevuje egoismus, antagonismus a touha po ocenění a uznání.“

**Resp. M:** „Domnívám se, že jde právě o tu kreativitu a způsob myšlení, jakým ředitelé základních uměleckých škol dokáží přistupovat k řešení situací.“; „Na druhou stranu jsme také manažeři, tak jako ostatní ředitelé. To nás spojuje.“

**Resp. P:** „Ano. Jsme tak trochu jiní.“; „Pozice ředitele ZUŠ je pro mě lepší než na základní nebo střední škole. Výběr žáků je hlavně o zájmu, myslím si, že i přístup pedagogů je částečně jiný daný právě uměleckým zaměřením, částečně osobním přístupem, způsobem práce, metodami apod.“

**Resp. P2:** „Tak teď se vracím k tomu Havlovi. On nebyl asi bůhví jaký řečník, nebyl bůhví jaký vůdce, ale právě tím, že měl pravděpodobně to, co máme my, že uvažoval pravou hemisférou mozkovou, tak měl dar toho, co máme my (umělci), což já považuji za velikou věc, to nemá žádné „plemeno“ ředitelů v celém českém vzdělávacím systému, to co máme my. To že jsme od malička deformováni, v tom pravém slova smyslu, pravou hemisférou mozkovou, to nemá prostě nikdo. Tam je náš obrovský potenciál.“; „A v tom jsou ředitelé „zušek“ prostě mimořádní, ve srovnání se všemi typy ředitelů a právě jsou mimořádní tím, jak myslí jiným způsobem, jinou cestou, tak jsou schopni velmi inovativních věcí.“; „Silnou stránkou ředitele ZUŠ je intuice a my to nepoužíváme až bych řekl, že to velmi úspěšně potlačujeme. Já bych řekl, že je spousta skvělých lidí, který přišli do ředitelského místa, měli nějakou koncepci, nějakou

*vizi, se kterou šli do konkurzu a dnes jsou z nich úřední myši bez rozhledu a vizí, kterou oni v sobě mají, ale nepoužívají to, protože se za ně stydí.“*

**Resp. U:** *„Zase ano.“; „Školy jsou jiné a ředitelé v nich také. Specifičnost vidím ve způsobu myšlení.“; „... hlubšího vnímání a usuzování, opravdu tvůrčího myšlení, které našich základním uměleckým školám dává tu výjimečnost. A tvořivost a kreativita.“; „... jednoduchost a čistota, ve které se skrývá ta pravá hloubka. Jsme stejní manažeři, jen máme jiné prostorové vidění.“*

#### **Komentář:**

Rozdílné vnímání osobnosti ředitele ZUŠ je značné. Jako specifikum v rozdílnostech těchto osobností ředitelů uvádějí především **kreativitu**, dále pak **způsob myšlení, hlubší vnímání a usuzování, tvořivost**, (např.: resp. U a M), ale také **silně emotivní prostředí**. (umělecké profese). **Umělecké prostředí má velmi široké, často obecné a málo exaktně definované parametry a mantinely, proto se zde více projevuje egoismus, antagonismus a touha po ocenění a uznání** (resp. L). Resp. P2 užívá vysoké míry hodnocení pozice ředitelů ZUŠ v komparaci s jinými řediteli. Mluví o jejich mimořádnosti, způsobu myšlení, velmi inovativnímu přístupu. Hovoří o mimořádné **intuici**, kterou ředitelé málo využívají. V komparaci s otázkami dotazníkového šetření č. 13 a 15 jsou uváděny podobné vlastnosti, ve kterých respondenti spatřují rozdíly, jako je zmiňovaná kreativita, vnímavost, citění, empatie. Na druhé straně všichni ředitelé podporují tvrzení, že ředitel ZUŠ je manažer, tak jako ostatní ředitelé škol.

#### **Otázka č. 8: Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?**

**Resp. L:** *„Jistě, že moje osobnost je jedním z determinantů utváření stylu vedení. Tento vztah je zřejmý, avšak má mnoho faktorů, které tento vztah dotvářejí.“*

**Resp. M:** *„Ano. Styl vedení to jsem já, to je moje osobnost. Samozřejmě, že složení lidí v mé organizaci si žádá určitá přizpůsobení. Nemohu však styly přizpůsobovat každé situaci. Myslím, že to by ze mne nedělalo dobrého manažera a pohled na mou osobnost by byl nekompaktní. Ke všem přistupovat stejně, spravedlivě.“*

**Resp. P:** *„Existuje.“; „To je ale také díky tomu, že mám mnoho zaměstnanců a odloučených pracovišť. Musím hlídat zástupce, aby pracovali, tak jak potřebuji. Někdy musím přistoupit k nařizování, demokratický styl vedení, v tak velké škole není kolikrát ani možný.“*

*Nebylo by nic včas. Musím mít spolehlivé zástupce. Oni jsou však ovlivněny mnou. Takže ano. Domnívám se ale, že doma nebo ve svém uměleckém oboru jsem možná úplně jiný člověk.“*

**Resp. P2:** *„To je hypotéza naprosto jasná. Domnívám se, že je to tak zásadní ... Podívejte, když se zeptáte: „Co je to kvalita školy?“ Moje odpověď je: „Kvalitně vzdělávající učitel, bez ohledu na výsledek“; „Kvalitní škola = kvalitně vzdělávající se pedagog. A protože „ryba smrdí od ředitele“, kdo dělá kvalitně vzdělávající pedagogy? Kvalitně vzdělávající se ředitel.“; „Vliv ředitele na vedení je absolutní. Když ten ředitel způsobí, že ta škola je kvalitní, tak by se měl přestat starat o sestavování rozvrhu, stavění střechy, atd. ... Měl by mít jiné starosti. Kariérní řád – měl by být leader pedagogického procesu.“; „Styl vedení stále vnímám a stále, jsem v něm. Není to tak, že je to něco automatického. Téměř každodenní práce. Stále ho analyzuji. Hlídkám, zda dodržuji dostatečný demokratický prostředí ve škole.“; „Ne, Vy musíte mít nějaký styl. Ten musí odpovídat Vaší povaze, Vašemu naturelu, Vy musíte věřit tomu stylu a musíte na něm pracovat a ne ho měnit, podle toho jaký lidi Vám přicházejí.“; „Když ale budete trvat na svém stylu a budete ho používat u těchto lidí, tak, jak říkal Goethe: „Chovejte se k lidem tak, jací jsou, a oni zůstanou takový, jací jsou nyní. Ale zkuste se chovat k lidem, tak jaký by mohli být, a oni se pak změní.“ Vůbec nepracovat s nimi, ale pracovat se sebou.“*

**Resp. U:** *„Podle vlastní zkušenosti. V začátcích musíte, a je to tak nějak přirozené, styl vedení měnit. Už jen protože hledáte tu svou správnou cestu, která ve vaší organizaci zafunguje. Pak Vás také ovlivňuje spousta faktorů (povahy učitelů, vztahy, kvalita a kultura školy, stanovené vize a cíle, zkušenosti atd.) Pak dospějete do fáze (a nyní se tam právě nacházím), kdy si začínáte uvědomovat, že jádrem a podstatou toho, jak to vedete, jste Vy sami, Vaše osobnost, Vaše autorita, Vaše důvěra. Na citátu, že: „Chceš vést lidi, musíš vést sám sebe.“ Není nic špatného, ba naopak, je to pravda, a to mi k tomuto poznání stačí pár let ve funkci.“; „Proto raději jako změnu využívám poznání svých silných a slabých stránek k rozvoji svému a organizace, kterou vedu. Tak může styl vedení být udržitelný a následně efektivní (v krizových situacích a konfliktech, je potřeba sáhnout po něčem jiném).“*

### **Komentář:**

U **resp. U** dochází v závislosti na čase k silnému uvědomění si spojitosti vlastní osobnosti s fungováním organizace. Vyhodnocuje vlivy ve vztahu ke změně a jejímu řízení. Řízení změny organizace provádí skrze sebepoznání a sebehodnocení vlastní osobnosti – metoda řízení změny. **Resp. P2** vnímá silnou hodnotu sebepoznání a vztahu vedení lidí a osobnosti ředitele školy. Uvádí jasnou spojitost s kvalitou školy. Ředitel jako leader –

zaměřuje se na lidi a na roli leadera a to svědčí o tom, že ve své škole je více leaderem než manažerem. **Resp. P** také potvrzuje tento vztah. Dbá na propracované organizační struktury a využívá efektivní kontrolu, jako nástroje k řízení organizace. Jde o silnou osobnost zaměřenou na výkon s uvědoměním si vlastního timemanagementu. Také **resp. M** si uvědomuje vysokou míru vztahu vlastní osobnosti (typologie) a stylu vedení. Uplatňuje zde další podstatný rys, a to spravedlivost. **Resp. L** se vyjadřuje o jasném vztahu, typologie osobnosti a vedení lidí. Tato otázka byla pro toto šetření zásadní. A tak jako dotazníkové šetření a teoretická část, i zde ředitelé prokázali a potvrdili pravdivost tvrzení, že existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem vedení lidí.

### 6.2.2. Shrnutí

Metoda rozhovorů v kvantitativním šetření, tak jak se předpokládalo, přinesla kvalitnější a hlubší pohled na vlastní vnímání osobnosti ředitele školy, ve vztahu k vedení lidí a jejich stylu vedení. Ředitelé ve svých odpovědích jasně prokázali, že s nástupem na tuto významnou pozici v českém vzdělávacím prostředí, je nutné a neoddiskutovatelné se zabývat sebepoznáním k uplatnění správného stylu vedení vycházející a podtrhující nejkvalitnější, jimi vnímané rysy/vlastnosti osobnosti. **Po rozkódování rozhovorů došlo k souladu s dotazníkovým šetřením ve všech základních předpokladech stanovených v této práci.**

#### Vyhodnocení předpokladů z druhé fáze šetření

##### **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**

Tento předpoklad byl jednoznačně všemi respondenty potvrzen. „*To je hypotéza naprosto jasná.*“ (resp. P2) „*Jistě, že moje osobnost je jedním z determinantů utváření stylu vedení.*“ (resp. L)

##### **V pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění.**

Tento předpoklad byl potvrzen pouze z poloviny. Respondenti rozhovorů byli ve většině (4 z 5) introvertně založené osobnosti, které preferují složku citění (INFJ). Vlastnost/složka citění hraje tedy významnou roli v osobnostních typech ředitelů.

**V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol.**

Tento předpoklad respondenti nepotvrdili. *Nemyslím, že v základních uměleckých školách by se měla stanovovat nějaká nová typologie ředitelů, protože řeší typově stejné situace jako v jiných institucích.*“ (resp. L) Dva ředitelé se ale přiklánějí k tvrzení, vyplývající i z dotazníkového šetření, že si dokáží představit její přínos typologie osobnosti v rámci konkurzních řízení (resp. P a U).

#### **Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.**

Předpoklad nebyl potvrzen. Všichni respondenti mají silné vnímání rozvoje osobnosti v souladu s praxí ve vedoucí pozici. Nepřipouštějí však, že jde o změnu osobnosti z pohledu její typologie.

#### **Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.**

Ano, předpoklad byl potvrzen. Ředitelé kladou důraz na odpovědnost k sobě samým. Uvědomují si důsledek vlivu sebepoznání a také sebe rozvoje na lidský potenciál. *„I za tak krátkou dobu ve funkci jsem zjistila, že musím pracovat na sobě, abych mohla docílit cílů nejen svých, ale i cílů v organizaci.“* (resp. U)

#### **Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.**

Tento předpoklad nemůžeme jednoznačně potvrdit, i když respondenti připouští, že je výrazně ovlivňují, ale také tvrdí, že je malý prostor pro jejich využití v manažerském řízení organizace. *„Kreativita a umělecké dovednosti jsou však příčinou dobrých organizačních schopností a toho, že dokážu vidět věci i jinýma očima, očima umělce, který však nelítá v oblacích, ale stojí nohama pevně na zemi.“* (resp. U)

#### **Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.**

Nejčastěji uváděné vlastnosti jako: tolerance, upřímnost, přijímání kritiky, otevřenost, intuice, emocionální stabilita, spolehlivost, jasné rozhodování, jsme kvalifikovali jako dílčí elementy charakteristických rysů lidský přístup a důvěra. Tímto je tedy předpoklad potvrzen.

### 6.3. Vyhodnocení 3. fáze šetření

Tato fáze byla doporučena na základě předvýzkumu a konzultace s vedoucím práce a vztahovala se k předpokladu, že v oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol. Spočívala v rozeslání jedné zásadní otázky několika málo zřizovatelů, k ověření názoru, zda by jim typologie osobností ředitelů přinášela nějaký efekt. Odpovědi jsou uvedeny v původním obsahu citace.

**Otázka: Bylo by pro Vás užitečné, efektivní, důležité znát typologii osobnosti uchazeče v konkurzním řízení na post ředitele školy (ZUŠ nebo jiné)?**

**Zřizovatel 1 (Ústecký kraj):** „Ředitel školy je klíčovou osobností, ovlivňuje ostatní pracovníky, klima školy a vnímání školy veřejností. Pokud zřizovatel vybírá z několika kandidátů člověka na vedoucí pracovní místo ředitele školy, má k dispozici jasně stanovená pravidla, která jsou dána zákonnými normami, zejména vyhláškou 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, dále zákon 561/2004 Sb., školský zákon, ve znění pozdějších předpisů a zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.“; „Jak již bylo řečeno, ředitel je klíčovou osobností pro celou organizaci a její pracovníky a „pouhé“ splnění odborné způsobilosti se někdy jeví jako nedostatečné pro úspěšný chod školy. Znat typologii osobnosti uchazeče by bylo dle mého názoru pro zřizovatele velmi přínosné. Umožnilo by lepší poznání uchazeče a v kombinaci s dalšími metodami výběru by napomohlo předvídat úspěšnost uchazeče na daném pracovním místě. Ve světě je zcela běžné v personální práci používána některá z metod pro zjištění osobnostního typu uchazečů. Protože pracovní místo ředitele školy má jasně stanovená pravidla a požadavky byla by určená typologie uchazeče vhodnou podpůrnou metodou při výběru kandidáta na tuto pozici. V současné době začal osobnostní typologii jako jednu z metod v personální práci používat zřizovatel při obsazování vedoucích pracovních míst v rámci struktury městského úřadu.“

**Zřizovatel 2 (Středočeský kraj):** „Určitě bylo. Vždy je možné se při výběru hodného uchazeče mýlit, protože některé povahové rysy se odhalí až během následné spolupráce – není možné je „laicky“ zjistit v průběhu konkurzního řízení. Získat tedy tímto způsobem o trochu více informací již předem bych pokládala za velmi užitečnou pomoc při volení vhodného kandidáta.“

**Zřizovatel 3 (Praha):** „Určitě je správné při výběru ředitele znát jeho schopnosti. Naše zkušenosti při výběru ředitelů v naší základní škole nás vedla k tomu, že při posledním výběru

*v roce 2013 jsme po proběhnutém jednání a doporučení výběrové komise pozvali první tři a společnost Tres Consulting provedla posouzení kandidátů na pozici ředitele školy. První v pořadí z konkurzní komise v tomto hodnocení docela pohořel a rada městské části pak vybrala druhého kandidáta a jsme velmi spokojeni. Jen výstup z konkurzní komise nestačí pro správný výběr ředitele.“*

**Zřizovatel 4 (Praha):** *„Váš odstavec se mi docela líbil, neb opravdu ředitel je umělec (a trochu občas cholerik), sám řídí manažersky i umělecky. A s každým typem takového člověka je občas problém se domluvit především v otázkách toho co se „musí“ a „může“, vše je deklarováno jako zbytečná byrokracie a kladení překážek..... Jinak to ovšem není ani s řediteli jiných škol, buď jsou učiteli a musí zároveň být manažery, nebo jsou manažery a chybí jim cit pro výuku atd. Najít dobrý typ člověka na vedoucí roli ve školství je skutečně problém. Nevím, jestli k tomu pomůže typologie, určitě není na škodu. Ale ze zkušeností při výběru ředitelů škol už víme, že ten kdo se jeví i se svou písemnou vizí jak bude školu řídit atd., nemusí být ten nejlepší. Je to kombinace člověka, který musí vědět, že jsou určité povinné zákony (a to myslím i účetní a daňové) a musí se dodržovat, zároveň dokáže jednat s lidmi (a to různými, protože je to o žácích – rodičích – učitelích – (případně odboráři) – zřizovateli - kontrolách – uklízečkách – kuchařkách- školníkovi atd.). Je to skutečně velký záběr a různé pohledy na jedno a totéž. Určitě by měl umět naslouchat jiným (to není ani poslouchat jiné, či nechat se manipulovat jinými). Navíc by měl umět alespoň něco z toho, čím se živí některý jím řízený učitel a zkoušet to také v praxi.“*

**Zřizovatel 5 (Praha):** *„Nejsme zřizovateli žádné umělecké školy, pouze zřizujeme základní školu. Pro konkurzní řízení na ředitele základní školy bychom typologii uchazeče uvítali.“*

**Vyjádření ČŠI:** *„Jistě je tato otázka na typologii uchazeče o post ředitele základní umělecké školy, a jakékoli školy, velmi zajímavým pohledem. Musela by se však změnit kritéria konkurzního řízení a jeho časová dotace na průběh by musela být také navýšena. V současné době však nevidíme problém tuto pravomoc nechat na zřizovateli, který má konečné slovo a rozhoduje. Konkurzní komise určuje pořadí a navrhuje několik vhodných kandidátů (jsou-li nějací). Domníváme se, že se to i u některých zřizovatelů děje.“*

#### **Komentář:**

Výše uvedení zřizovatelé se přiklání k možnosti využít typologii osobnosti v rámci konkurzního řízení. Jeden z nich již má tuto zkušenost. Naopak další by ji uvítal, neboť čas

prokázal, že potvrzení na doporučení konkurzní komise bylo špatným krokem. Ani jedné ze skupin inspektorů ČŠI se tato myšlenka nezdá nezajímavá. **Tato tvrzení podporují přínos výzkumného šetření a celé práce pro management vzdělávání v kontextu prostředí českého školství.**



## 7. ZÁVĚR VÝZKUMNÉ ČÁSTI

### 7.1. Celkové vyhodnocení předpokladů a tvrzení

Kvantitativní šetření přineslo zajímavý pohled na typologii osobnosti ředitelů základních uměleckých škol. Kromě zaměření se na základní výzkumný problém a základní výzkumných předpokladů nabídlo další a hlubší pohled na vlastní vnímání pozice ředitele ZUŠ

Zkoumané základní předpoklady:

**Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**

„*Vliv ředitele na vedení je absolutní.*“ (Stárek, 2016, str. 93) Tento předpoklad byl **jednoznačně prokázán** v obou fázích šetření – dotazníky, rozhovory. Také však připouští, že kromě vlastního typu osobnosti, zde hraje roli složení typů osobností jejich pedagogických sborů a situace, ve které se škola nachází.

**V pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění.**

Obě fáze prokázaly, že tento předpoklad **nemůže být potvrzen**. Vychází totiž pouze z teoretických popisů jednotlivých typů. Rozhovory podpořily respondenty dotazníkového šetření a jednoznačně vyšel osobnostní typ zaměřený introvertně - I N/S T J, s tím, že skóre mezi jednotlivými dvojicemi vlastností není příliš veliké, dokonce u intuice a smyslů je nulové: „*Silnou stránkou ředitele ZUŠ je intuice,*... “ (Stárek, 2016, str. 92). Významnou složkou/vlastností, kterou můžeme kvalifikovat jako „specifikum“ je usuzování (J). Typ IN/STJ je i typem pro klasického českého manažera (Tureckiová, 2017). Z rozhovorů však vyplývá, že další významnou složkou je právě zmíněné citění. Také zde skóre mezi myšlením a citěním nebyl významně veliký. Z toho vyplývá, že zde sehrál velkou roli počet respondentů.

**V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol.**

Dotazníkové šetření nepřineslo jednoznačné potvrzení, neboť procentuální rozdíl nebyl významný. Rozhovory však prokázaly, že zcela novou typologii osobnosti pro ředitele škol, potažmo ředitele ZUŠ, není potřeba. Jsou zde zavedené manažerské typologie, které výborně fungují. I přesto, že využití typologie osobnosti při konkurzních řízeních není nic, co by se nedalo uskutečnit a přineslo by to i svou efektivitu (str. 95 – 97), **není tento předpoklad zcela potvrzen.**

Další zkoumané předpoklady:

**Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.**

Tento předpoklad **není potvrzen**. Uváděn je posun (vývoj), než změna. Naproti tomu na základě rozhovorů zjišťujeme, že se všichni shodují v posunu osobnosti v jiných elementech. Často je uváděna změna v přístupu a řešení situací, získání zkušeností, přechod od formy ředitele k osobitějšímu vedení. Toto nám potvrzuje i teorie. „*Posun tu je jistý, na základě zkušeností a praxe. Uvnitř jsem a mám určité rysy, vlastnosti, které mi jsou dané. Můžu s nimi pracovat, ale nezměním je.*“ (resp. U, str. 92) Můžeme to kvalifikovat jako faktory ovlivňující osobnost ředitele ve vztahu k vedení lidí.

**Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership,**

Toto je tvrzení, které **je jasně potvrzeno**, a to jak dotazníky, tak rozhovory. „*Je důležité pracovat na sobě. Jestliže pracujete na sobě, tak Vás nemůže nikdo a nic urazit a znehodnotit Vaši práci.*“ (Stárek, 2016, str. 85)

**Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.**

**Nebylo potvrzeno.** Respondenti je vnímají, jako něco, co jejich práci výrazně ovlivňuje, ale na jejich využití v rámci řízení není dostatečný prostor: „*Kreativita a umělecké dovednosti jsou však příčinou dobrých organizačních schopností a toho, že dokážu vidět věci i jinými očima, očima umělce, který však nelítá v oblacích, ale stojí nohama pevně na zemi.*“ (resp. U, str. 90)

**Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele,**

Zde je předpoklad, který **můžeme potvrdit**. A to na základě komparace několika otázek, jak dotazníkového šetření, tak rozhovorů musíme konstatovat, že často uváděné rysy/vlastnosti jsou v souladu s lidským přístupem postaveným na základě důvěry (tolerance, upřímnost, přijímání kritiky, otevřenost, intuice, optimismus, vitalita, emocionální stabilita, flexibilita, spolehlivost, vytrvalost, předvídatost (intuice), jasné rozhodování, spravedlivost, nestrannost, důslednost, to vše ve vztahu k pracovitosti a rozvážnosti (str. 68 a 88): „*Cesta k úspěchu je možná pomalejší, ale motivací a nasměrováním se to zvládne. Snažím se vypíchnout úspěchy, pomoc, klady, přínos bez ohledu kdo to je.*“ (resp. P, str. 87).

Cíl výzkumného šetření vyplynulo z cíle celé práce, jehož základním tématem je: „*Typologie ředitelů základních škol v kontextu českého školství*“. Výzkumná šetření a studie týkající se ředitelů škol opomíjejí nebo jen zřídka komentují postavení ředitele základních uměleckých škol. Práce a tedy i výzkumné šetření bylo cíleno na ředitele základních uměleckých škol ČR, neboť u nich lze předpokládat jistou specifickou plynoucí z jejich profesního zaměření. Jde totiž o umělecky zaměřené osobnosti využívající spíše více pravou hemisféru mozkovou. Dalo se tedy předpokládat, že s vyšší mírou tvořivosti přistupují i k pozici ředitele školy.

**Výzkumný problém** byl zaměřen na zjištění, zda si ředitelé těchto škol uvědomují existenci vztahu mezi svou typologií osobnosti a jejich uplatňovaným stylem vedení. Základním východiskem pro výzkumné šetření a stanovení základní výzkumné otázky byl předpoklad, že: **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí**. Na základě teorie byl tento základní předpoklad doplněn o další neméně významné, a to:

- Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.  
Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.
- Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.
- Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

**Třífázové výzkumné šetření** uplatnilo metody/formy dotazník, rozhovorů a dotazování přineslo významné pochopení dané problematiky. Jaký je pohled skrze sebepojetí a sebepoznání ředitelů těchto škol a jaká je důležitost zabývat se vlastní osobností, při vykonávání pozice ředitele školy, a tak využít toto poznání a uvědomění, jako nástroj k efektivnímu leadershipu (vedení lidí) v souladu se zvoleným stylem vedení.

**Vyhodnocení získaných údajů** z dotazníkového šetření je na straně 53 – 82, shrnutí pak na straně 83 této práce. Vyhodnocení rozhovorů je uvedeno na stranách 84 – 94, shrnutí pak na straně 94. Šetření formou dotazování nalezneme na straně 95 – 97. Vyhodnocení předpokladů je uvedeno na straně 97 – 99.

## 8. ZÁVĚR

Z teoretické a i z výzkumné části této práce vyplývá, že téma zabývající se typologií osobností ředitelů škol v kontextu českého školství je bezesporu zajímavou oblastí, a to i v případě, jde-li o ředitele základních uměleckých škol. Veškerá dohledatelná literatura, bakalářské a diplomové práce, výzkumná šetření a studie týkající se ředitelů škol opomíjejí nebo jen zřídka komentují postavení ředitele základních uměleckých škol. Tito ředitelé však vstupují do systému českého školství s jistou odhodlaností a „ambicemi“ efektivního přístupu vedení organizace, zlepšit povědomí o jejich práci, práci jako ředitele školy, která je celosvětovým výborně fungujícím unikátem a s vědomím, že i oni jsou osobnostmi, jako jsou osobnosti ředitelů jiných škol. **Teoretická část naznačila a výzkumná část toto potvrdila, že i přes velký vliv uměleckých dovedností a uplatnění kreativity, tvořivost a výjimečného cítění, je i ředitel základní umělecké školy klasickým manažerem českého prostředí.** Výzkumná část dokonce nabízí i názory, že ředitelé těchto škol mají významné předpoklady pro kvalitní manažerskou práci a často jsou opravdovými leadery, na základě jimi bohužel potlačované a významné vlastnosti, intuice.

Teoretická část sice nabízí široké pole pro případná další šetření a poznatky z ní získané se mohou vztahovat k jakémukoli manažerovi, tak výzkumná část přinesla jednoznačné, až „specifické rysy“ těchto ředitelů, které jsme kvalifikovali jako významné, ve vztahu k základnímu cíli práce. V teorii uvedený lidský přístup a důvěra promítající se i jednoho z předpokladů zahrnovaly většinu uvedených rysů, především tolerance, empatie, cítění, spravedlivost, otevřenost. Ukazuje to na jedinečnost osobností, a na to, že ovlivňují styl vedení lidí v organizaci, kterou řídí. **Tento vztah byl nosným bodem celé práce a výzkumná část jej potvrdila (str. 97).**

Důležitým poznatkem této práce je zjištění, jak ředitelé základních uměleckých škol, pracují na sobě samých. Sebepoznání se jeví jako jejich výsadou a z šetření vyplývá, že se prohlubuje s přibývajícím praxí a získanými zkušenostmi. **Sebepoznání a sebepojetí bylo prokázáno jako efektivní nástroj vedoucí ke kvalitě organizace, tedy školy.** Nebylo však prokázáno, že by se změnila přímo jejich osobnost, typ osobnosti, což dokládají i předložené teoretické výstupy. Osobnost se ve vztahu k určitým vlivům posouvá a rozvíjí. Mění se přístupy k řešení situací (doloženo v obou fázích šetření). To však nelze jednoznačně říci o stylu vedení. Tam se připouští, v teorii i praxi, možná změna v závislosti na složení pedagogického přístupu

a situace, ve které se škola nachází. Někteří ředitelé to však také odmítají (např. resp. P2, str. 99).

Teorie nic nenaznačila ohledně konkrétních identifikátorů pro možnost vzniku zcela nové typologie ředitelů škol, v našem případě ředitelů ZUŠ. K tomu se přidává i výzkumné šetření, ze kterého jasně vyplývá, že dosažitelné typologie s velmi silným psychologickým základem z historie a na nich postavené typologie manažerské a jiné, skýtají dobré prostředí pro využití i u ředitelů škol. Navíc bylo v rámci této práce prokázáno, že i ředitel základní umělecké školy je v současném pojetí klasický manažer. **A typologie vztahující se k managementu jsou v tuto chvíli kvalifikovány jako efektivní a účelné i v kontextu českého školství, ale i v managementu vzdělávání.** Muselo by jít o jiný typ výzkumu zaměřený na hledání velmi odlišných specifik zaměřitelných pro identifikátory nové typologie, a to napříč prostředím jak ředitelů, pedagogických týmů, zřizovatelů, veřejnosti. Nepotvrzení našeho předpokladu k nové typologii ředitelů škol však neznamená, že by to nebylo nezajímavé téma. Tuto možnost totiž připouští 44% respondentů z dotazníkového šetření.

V souladu s cílem práce a stanovenými předpoklady bylo zjištěno, že mezi řediteli základních uměleckých škol, se nachází více introvertů se silnou nebo výraznou složkou/vlastností intuicí a smysly, myšlením a usuzováním. Výsledný typ je ISTJ, což je v souladu napříč s oběma fázemi šetření (dotazníky a rozhovory).

**Cílem práce bylo tedy popsat problematiku typologie ředitelů základních uměleckých škol na základě jejich sebepojetí.** Zda jsou si vědomi vztahu mezi svou typologií a stylem řízení, který ve své organizaci užívají. Smyslem bylo zjistit existenci vztahu mezi osobnostními charakteristikami a způsobem vedení školy. Jaká typologie ředitele v českém vzdělávacím systému se dá považovat za efektivní ve vztahu k řízení vzdělávací instituce jako je česká škola, a zda si toto prostředí žádá svou „vlastní“ typologii. Druhořadým cílem bylo dojít ke zjištění, jaké osobnostní typy se nejčastěji vyskytují u ředitelů těchto škol.

**Cíl práce pokládám za splněný a přínos pro management vzdělávání spatřuji v zásadních názorech na specifičnost a jedinečnost základního uměleckého vzdělávání a v podpoře tohoto prostředí v českém vzdělávacím systému, dále pak rozvinutí diskuse o využití dalšího nástroje konkurzních řízení na post ředitelů škol, a to zjišťování typologie osobnosti uchazečů.** Dále věřím, že závěry uvedené na základě výsledků výzkumného šetření a porovnání teorie, obohatí poznatky ředitelů škol uměleckého vzdělávání a budou přínosem pro další možný výzkum a diskusi v této oblasti.

## 9. SEZNAMY A PŘÍLOHY

### 9.1. Seznam literatury a zdrojů

1. ADAIR, John, Peter REED. *Ne šéf, ale lídr: jak vést ostatní po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 9788025124475.
2. BASS, M. Bernadr, Ruth BASS. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: Free Press, 2008. 1536 s. ISBN 978-07-432-1552-7.
3. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení.*, vyd 3. rozšířené, Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BERNE, Ernest., *Transakční analýza v psychoterapii: klasická příručka k jejím základům*. Přeložila Adéla HRUŠKOVÁ. Brno: Emitos, 2012. ISBN 978-80-871-7133-2.
5. BLATNÝ, Marek a kolektiv. *Psychologie osobnosti Hlavní témata, současné pojetí*, 2010, vyd. 1., dotisk 2012, Grada Publishing, ISBN978-80-247-3434-7.
6. BRECKZKOVÁ, Zora. *Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitele školy*, Pedagogická fakulta Univerzita Karlova. 2015, Praha. Bakalářská práce.
7. ČAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
8. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3., rozš. vyd. [i.e. 4. vyd.]. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, 2014. ISBN 978-80-726-1282--6.
9. COVEY, Stephen R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR, 2015. ISBN 978-80-726-1359-5.
10. COVEY, Stephen M. R. a Rebecca R. MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-726-1176-8.
11. ČAKRT Michal. *Typologie osobnosti pro manažery Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změn*, Vyd. 2., rozšířené a přepracované, 2009, Management Press, s. r. o., ISBN 978-80-7261-201-7.
12. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-8594-312-3.
13. ČÁP, Jan, Jiří MAREŠ. *Psychologie pro učitele*, 2001, vyd. 1., Portál s.r.o., ISBN 80-7178-463-X.
14. DRUCKER, F. Peter. *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*, New York, Routledge, 2011, ISBN 978-0-7506-2502-9.
15. EACOTT, Scott. *School leadership and strategy in managerialist times*. Rotterdam : Sense, 2011. ISBN 978-946-0916-557.

16. HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 7. Přeložila Irena ŠTĚPANÍKOVÁ. Praha: Portál, 2013. ISBN 9788026205340.
17. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 3., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 9788026208730.
18. HŘEBÍČKOVÁ Martina. *Pětifaktorový model v Psychologii osobnosti, přístupy, diagnostika, uplatnění*. 2011, Grada Publishing, a.s., ISBN 987-80-247-3380-7.
19. KLEIN, Hans-Michal, Albrecht KRESSE. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. Praha: Grada, 2008. Manažer, s. 192. ISBN 9788024724447.
20. KLIMENT, Pavel. 2001,. *Psychologie osobnosti*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2001,. ISBN 80-244-0319-6.
21. KOHOUTEK, Rudolf, a kolektiv. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-7204-064-2.
22. KOONTZ, Herold, Hainz WEIHRICH. *Essentials of Management: An International Perspective*, New Delhi, Tata McGraw-Hill Education Private Limited, 2010. ISBN 978-0-07-014495-8.
23. KROEGER, Otto, Janet M. THUESEN a Hile RUTLEDGE. *Typologie pro manažery: (šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání)*. Praha: Triton, 2006, ISBN 8072547801.
24. LAZAROVÁ, Bohumíra, Milan POL, Martin SEDLÁČEK. *Mezinárodní šetření TALIS 2013: Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR*. První vydání. Praha: Česká školní inspekce, 2015. ISBN 978-80-88087-05-2.
25. LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ, Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*, 2012, vyd. 1., Woltes Kluwer ČR, a.s., ISBN 978-80-7478-349-4.
26. LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: 2011, Grada Publishing a.s., ISBN 987-80-247-3902-1.
27. LUKAS, Josef. *Učitel - jeho profesní vývoj a sociální vztahy ve škole*. Disertační práce, školitel: prof. PhDr. Jiří Mareš, CSc. Brno 2011, Masarykova univerzita.
28. MAREK, Jiří, Pavel KAJML. *Metody moderního řízení organizací soukromého, veřejného i neziskového sektoru (na bázi sociálního dialogu)*. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, Oeconomica, 2012. s. 296, ISBN 978-80-905248-2-8.
29. MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2007. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-246-1304-8.
30. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221--2.
31. NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.

32. NEČAS, Stanislav. Psychologické aspekty práce manažera. Praha: Vysoká škola finanční a správní, z. ú., 2015, s. 80. ISBN 978-80-740-8119-4.
33. OWEN, Jo. 2006,. *Jak se stát úspěšným leaderem*. [PC] [překl.] Josef Koubek. Praha: Grada Publishing a.s., Grada Publishing a.s., 2006,. ISBN 80-247-1726-3.
34. PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
35. PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ, Robert B. KAISER. *Versatilní vedení - dynamická rovnováha manažerských dovedností*, 2010, Management Press. ISBN 978-80-726-1208-6.
36. PÍCHA, Miloš., Radka MAŇÁKOVÁ. *Husa v čele aneb od manažerského řemesla k manažerskému mistrovství*, 2011, vyd. 1., TT Publishing, Team Test, s.r.o. ISBN 978-80-260-1082-1.
37. PLANTE, G. Thomas. *Současná klinická psychologie*, 2001, Praha, Grada Publishing. ISBN 80-716-9963-2.
38. PLAMÍNEK, Jiří., *Sebepoznání, sebeřízení a stres Praktický atlas sebezvládnutí*, 2013, vyd.3. doplněné, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4751-4.
39. PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-0871-X.
40. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepracované a doplněné vydání. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
41. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK, Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. 2013, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4646-3.
42. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0470-6.
43. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ, Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 2013, 7. vydání, Portál s.r.o., ISBN 978-80-262-0403-9.
44. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3133-9.
45. STÝBLO, Jří. *Styl práce a osobnost manažera a lídra*. HRM&E. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2007, (2), 58-66. ISSN 133-7-087-1.
46. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
47. ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN: 978-80-247-2165-1
48. TROJAN, Václav, Michaela TURECKIOVÁ, Jiří TRUNDA, Marie DVOŘÁKOVÁ. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. Univerzita Karlova v Praze Pedagogická fakulta 2015. ISBN 978-80-7290-867-7.



49. TRUNDA, Jiří., Kamil BŘÍZA, Václav TROJAN. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.
50. TRUNEČEK, Jan., *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807-179-884-3.
51. ULRICH, Dave., Norm SMALLWOOD ,Kate SWEETMAN. *The Leadreship Code: five Rules to learn By*, Harvard Business Press, USA, 2008. Překlad PISOŇ T., Management Press, s. r. o., 2015, ISBN 978-80-7261-375-5.
52. VÁCHAL Jan., Marek VOCHOZKA a kol., *Podnikové řízení*. Praha: 2013, Grada Publishing a.s., ISBN 987-80-247-4642-5.
53. VÚP, MŠMT. 2010,. *RVP ZUV*. Praha : Výzkumný ústav pedagogický, 2010,. ISBN 978-80-87000-37-3.
54. ZACCARO Stephan. J. , Cary KEMP, Paige BADER. *Leader trainand attributes*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.

#### **Internetové zdroje:**

55. ČŠI, a kol. *Národní zpráva a Analytická zpráva šetření TALIS, 2013*. [Online], 2015. <http://www.csicr.cz/html/TALIS2013-NZ/flipviewerxpress.html>.
56. FRANKLINCOVEY. 2016. Franclincovey.cz. [Online] FC CZECH, s. r. o., 2016. <http://www.franklincovey.cz/index.php>.
57. GREEN, Junior,Paul., 2016. *Self-managementinstitute.org*. [Online] self managementinstitute.org, 2016. <http://www.self-managementinstitute.org>.
58. KUBEŠ, Marián., SPILLEROVÁ, Dagmar., KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. in <http://docplayer.cz/16538614-Kompetence-kouce-projekt-vzdelavaci-akce.html>.
59. MCKINSEY&COMPANY, Inc. 2010,. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. <http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/>. [Online] McKinsey&Company, Inc., [http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey\\_pro\\_bono\\_skolstvi.pdf](http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf).
60. MICHALOVÁ, Zdeňka., *Portál RVP*. 2007. Portál RVP. [Online] Národním ústavem pro vzdělávání, 2007. <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/p/1259/SEBEPOJETI.html/>.
61. MÜHLFEIT, Jan. 2016. *The Positive Leader*. Jan Mühlfeit: UnlockPotentialNow. [Online] Pearson, Financial Times Publishing, 2016. <http://janmuhlfeit.com/cs/blog/4-vychazi-kniha-pozitivni-leader>.

62. MŠMT. *Zpráva o vývoji českého regionálního školství od listopadu 1989*: Č.j.: 25461/2009 – 20. In: *Msm.cz* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2009 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <http://www.msm.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>.
63. MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015 - 2020* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-03].  
Dostupné z: [http://www.msm.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msm.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf).
64. POL, Milan, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Martin SEDLÁČEK, *Profesní dráha ředitelů základních škol: od fáze profesní jistoty k novým výzvám, Basic schoolheadteachers' professional careers: from the stage of professional certainty to new challenges*, *Studia paedagogica* roč. 15, č. 1, rok 2010 [www.phil.muni.cz/wupv/casopis](http://www.phil.muni.cz/wupv/casopis).
65. POL, M., HLOUŠKOVÁ L., ZOUNEK J., *K základům úspěchu v řízení škol: O práci ředitelů s vizí*. In: *Sborník prací filozofické fakulty brněnské univerzity*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, ISBN 80-210-2832-7. dostupné na: [www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/download/.../541](http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/download/.../541).
66. STENSON, B. James. *ParentLeadership.com*. 2016. ParentLeadership. [Online] ParentLeadership.com, 2016. [http://www.parentleadership.com/headmaster\\_as\\_leader.html](http://www.parentleadership.com/headmaster_as_leader.html).
67. Studium-psychologie.cz. 2017. *Studium psychologie, Web o psychologii, přehledně a v souvislostech*. [Online] WebyGo.cz, 2017.  
<http://www.studiumpsychologie.cz/psychologie-osobnosti/2-zpusoby-zkoumani-osobnosti.html>.
68. ŠUCHA, M., *Manažerská psychologie*. Katedra psychologie FF UP v Olomouci, prezentace dostupná na: [https://courseware.upol.cz/wps/PA\\_Courseware/DownloadDokumentu?id=3392](https://courseware.upol.cz/wps/PA_Courseware/DownloadDokumentu?id=3392).

#### **Zákonné normy:**

69. Zákon č. 121/2000 Sb., *o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)*, ve znění pozdějších předpisů.
70. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, ve znění pozdějších předpisů.
71. Zákon č. 561/2004 Sb., *o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*, ve znění pozdějších předpisů.
72. Zákon č. 563/2004 Sb., *o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*, ve znění pozdějších předpisů.

## **9.2. Seznam obrázků, příloh, tabulek a grafů**

### **Obrázky**

Obrázek č. 1 - Hierarchický model struktury kompetence podle Lucia a Lepsingera

Obrázek č. 2 - Maslowova pyramida potřeb

Obrázek č. 3 - Typologie osobnosti podle I. P. Pavlova

Obrázek č. 4 - Manažerská mřížka

Obrázek č. 5 – Faktory ovlivňující rozvoj osobnosti ve vztahu k vedení lidí

### **Přílohy**

Příloha č. 1 – obrázky

Příloha č. 2 – zjednodušený popis jednotlivých typů osobnosti – MBTI

Příloha č. 3 – přepisy rozhovorů

Příloha č. 4 – vzor vyhodnocení testu k typologii osobnosti MBTI

Příloha č. 5 – komentáře respondentů k otázce č. 12

### **Tabulky**

Tabulka č. 1 – cenné rysy ředitelů

Tabulka č. 2 – vnímání rozdílů ředitelů ZUŠ od jiných typů škol

### **Grafy**

Graf č. 1      pohlaví, str. 59

Graf č. 2      délka praxe, str. 60 – graf č. 2/a – b: členění dle pohlaví, str. 60

Graf č. 3      velikost pedagogického týmu, str. 61 – graf č. 3/a-d: členění podle pohlaví a délky praxe

Graf č. 4      není - graf č. 4/a- d: skóre mezi vlastnostmi typů, str. 63

Graf č. 5      osobnostní typy, str. 65 – graf č. 5/a-h: členění podle extroverze/introverze, pohlaví a délky praxe, str. 66 – 68

Graf č. 6      ztotožnění se s výsledky testu, str. 70

- Graf č. 7 změny s přibývajícím praxí, str. 71 – graf č. 7/a-h: členění podle pohlaví a kladné/záporné odpovědi, členění podle pohlaví a délky praxe, členění podle velikosti pedagogického týmu, str. 71-73
- Graf č. 8 vnímání uměleckých dovedností, str. 76 – graf č. 8/a-d: členění podle pohlaví a délky praxe, str. 77
- Graf č. 9 přijímání pozice ředitele, str. 78 – graf č. 9/a-b: členění podle velikosti pedagogického týmu ve vztahu k odpovědím „posun v kariéře“ a „rozvoj osobnosti“, str. 79
- Graf č. 10 souvislost se stylem vedení a osobnostním typem, str. 80 – graf č. 10/a-f: členění podle pohlaví, délky praxe, str. 80 – 81
- Graf č. 11 význam typologie ředitelů pro ně samotné, str. 84 – graf č. 11/a-b: členění podle pohlaví s určitou délkou praxe (nejsilnější skupiny respondentů), str. 85
- Graf č. 12 specifická ředitelů ZUŠ ve vztahu k nové typologii ředitelů, str. 86 – graf č. 12/a-d: členění podle pohlaví a podle výrazných typů, str. 88

### 9.3. Zkratky

<b>AMU</b>	Akademie múzických umění
<b>Atd.</b>	a tak dále
<b>č.</b>	číslo
<b>ČŠI</b>	Česká školní inspekce
<b>FFMU</b>	Filozofická fakulta Masarykovy Univerzity v Brně
<b>MBTI</b>	registrovaná ochranná známka společnosti Myers-Briggs Type Indicator Trust
<b>MŠMT</b>	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
<b>Např.</b>	například
<b>OECD</b>	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
<b>Ot.</b>	otázka
<b>Resp.</b>	respondent
<b>RVP ZUV</b>	Rámcově vzdělávací program základního uměleckého vzdělávání
<b>str.</b>	strana
<b>ŠVP</b>	Školní vzdělávací program
<b>TALIS</b>	Mezinárodní šetření o vyučování a učení TALIS (Teaching and Learning International Survey),
<b>tzv.</b>	tak zvaný/ě
<b>ZUŠ, „zuška“</b>	základní umělecká škola

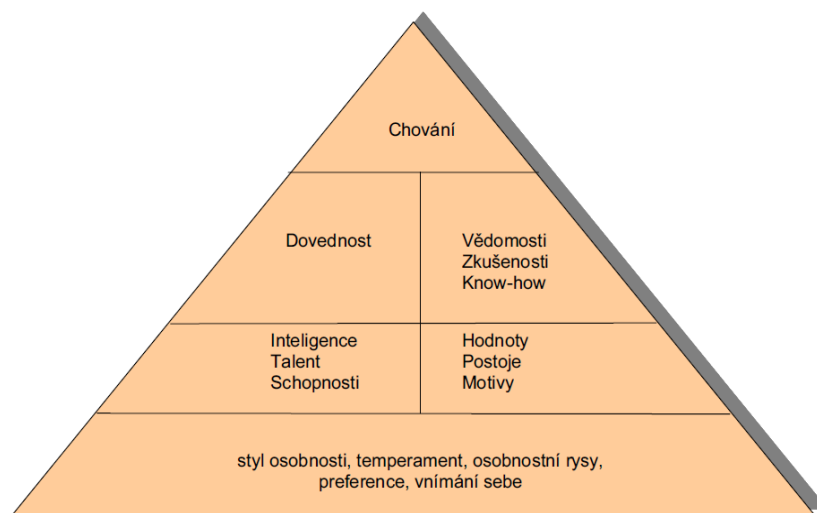
#### 9.4. Slovníček

<b>Archeotyp</b>	pravzor, tradicí posvěcenou a typická postava, představa, příběh.
<b>Competence</b>	kompetence (dovednosti – standart výkonu)
<b>Competency</b>	kompetence (dovednosti- vzorce chování)
<b>Denotace</b>	označování
<b>Determinant</b>	souhrn činitelů určujících a spoluvytvářejících psychický vývoj jedince
<b>Dimenze</b>	velikost v prostoru
<b>Ezoterický</b>	vnitřní
<b>Gender</b>	rozdíl v pohlaví
<b>Interakce</b>	vzájemné působení dvou nebo více činitelů
<b>Komparace</b>	srovnání
<b>Kontext</b>	významová souvislost
<b>Konzistentní</b>	soudržný, pevný
<b>Lineární</b>	přímočarý
<b>Leader</b>	vůdce
<b>Leadership</b>	vedení lidí
<b>Management</b>	řízení
<b>Neuroticismus</b>	geneticky podmíněná náchylnost k emocionální a celkové duševní labilitě
<b>Perzistentní</b>	trvalý, stálý
<b>Psychoticismus</b>	geneticky podmíněná náchylnost k psychickým poruchám a psychickým chorobám
<b>Revize</b>	souhrn, kontrola
<b>Self-concept</b>	sebepojetí
<b>Self-knowledge</b>	sebepoznání
<b>Selg-management</b>	sebe řízení
<b>Time management</b>	řízení času

## 9.5. Přílohy

### Příloha č. 1: Obrázky

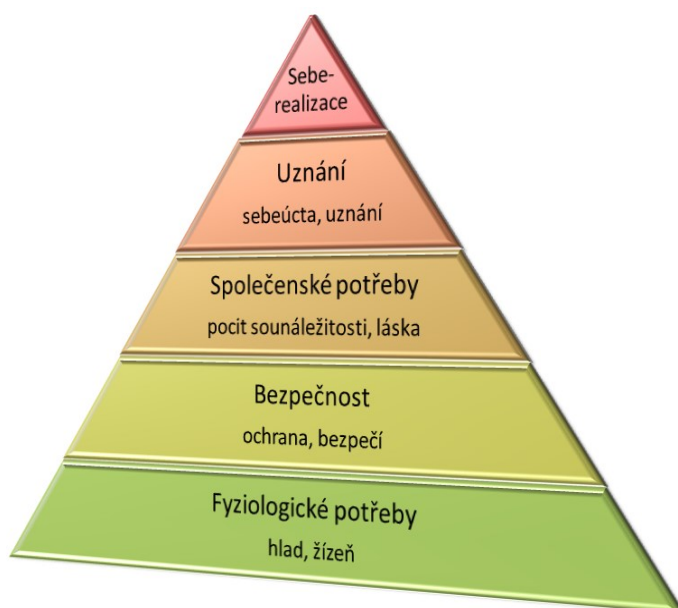
Obrázek č. 1. Hierarchický model struktury kompetence podle Lucia a Lepsingera, k textu str. 16; zdroj: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 27., in <http://docplayer.cz/16538614-Kompetence-kouce-projekt-vzdelavaci-akce.html>



### Obrázek č. 2

Maslowova pyramida potřeb

k textu str. 24., zdroj: <http://lorenc.info/3MA381/smartart-ukazky.htm>



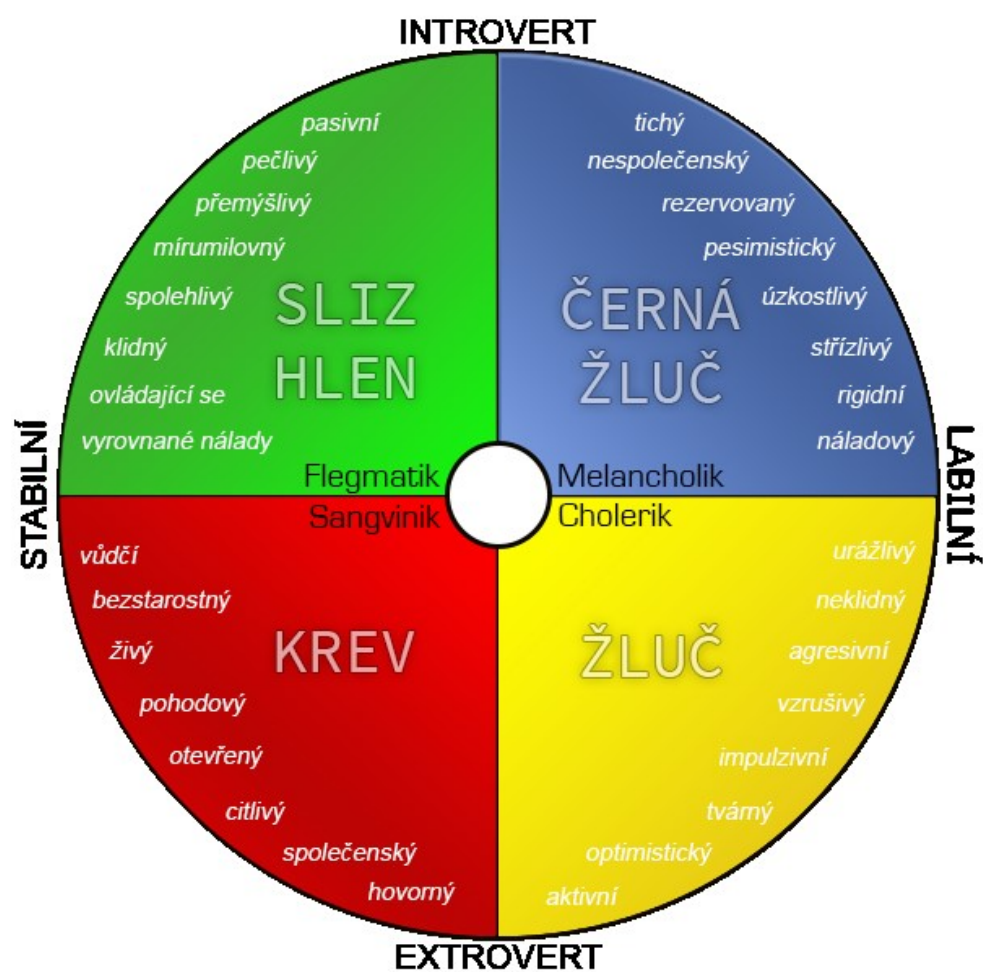
### Obrázek č. 3

Kruh Hippokratovy typologie temperamentu s vlastnostmi přidánými I. P. Pavlovem, C. G. Jungem, H. Eysenckem a J. P. Guilfordem.

zdroj: Dominik Hádl – vlastní dílo in

[https://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament#/media/File:Kruh\\_typologie\\_temperamentu.png](https://cs.wikipedia.org/wiki/Temperament#/media/File:Kruh_typologie_temperamentu.png)

k textu str. 29

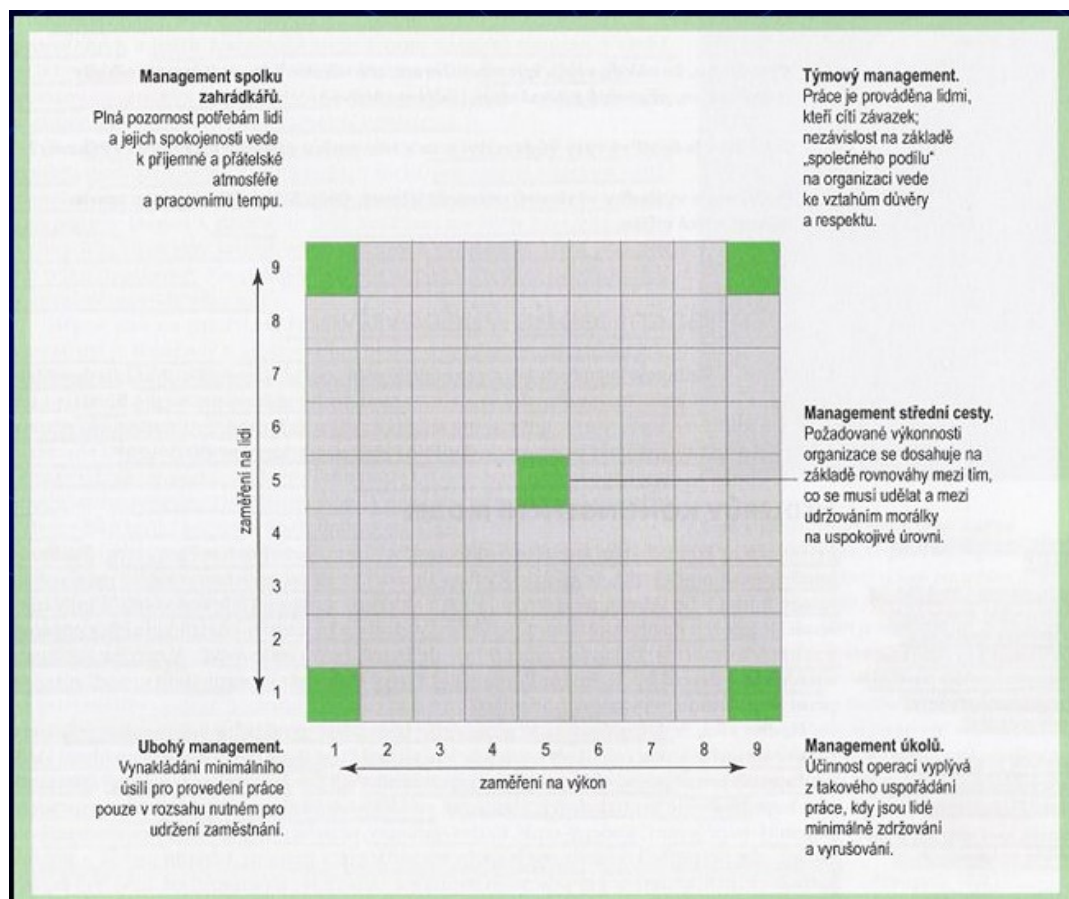




#### Obrázek č. 4

##### Manažerská mřížka

k textu str. 39, zdroj: Prezentace na téma: "MANAGEMENT I 6. VEDENÍ, VŮDCOVSTVÍ, LEADERSHIP. CÍLE 1. Vysvětlit rozdíl mezi manažery a lídry. 2. Popsat jednotlivé rysy a charakteristiky vůdcovství.“ - Transkript prezentace: in <http://slideplayer.cz/slide/2982028/>



#### Obrázek č. 5

Faktory ovlivňující rozvoj ředitele školy ve vztahu k vedení lidí

K textu str. 47, zdroj: Breczková, 2015, vlastní in Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitele školy, bakalářská práce.

<b>Kdo jsem</b> (osobnost)	<b>Jak tam dojdu</b> (dovednosti, učení, praxe)	<b>Kam chci</b> (rozvoj, profesní cíl)
<b>kde jsem</b> (prostředí, vztahy)		

## Příloha č. 2: Typy

### Příloha č. 2

**POPIS TYPŮ OSOBNOSTI PODLE MBTI – stručný popis z obsáhlého a dostupného na <http://www.mujsotyp.cz/typy-osobnosti/>**

- **INFP - tzv. „Snílek,,** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy))  
Idealista, snílek, sklony k smutku, lehce citově zranitelný, touží po hlubokých vztazích, submisivní, bystrý, zstrašitelný avšak loajální, nesobecký – schopný přinášet velké oběti, často „růžové brýle“. Nejvýraznější vlastností je idealismus. Ideální kariéra jako básník, hudebník, učitel, terapeut, aktivista, spisovatel.
- **INFJ – tzv. „Umělec“** (zastoupení v populaci: 2% (z toho 1% muži a 1% ženy))  
Umělecky nadaný a kreativní, snílek, náladový, perfekcionista, pochybuje o sobě, často se cítí jako oběť společnosti, nejvzácněji se vyskytující typ, velmi dobrý pozorovatel - empatický, soucitný, okolím respektován víc než si myslí. Nejvýraznější vlastnost je empatie. Ideální kariéra jako malíř, spisovatel, básník, režisér, herec, psychoterapeut, konzultant, kněz, designér.
- **INTP tzv. „Vědec“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy))  
Samotář, skeptik, nepořádný, raději se zabývá teorií než praxí, nedává najevo emoce, řídí se logikou, klidný, bohatý vnitřní život, společnost nechápe, pochybuje o smyslu existence, nechce vést ani být veden. Nejvýraznější vlastnost je logické uvažování. Ideální kariéra jako programátor, vědec, matematik, filosof, ekonom, astronaut, architekt.
- **INTJ – tzv. „Analytik“** (zastoupení v populaci: 2,5% (z toho 2% muži a 0,5% ženy))  
samotář, perfekcionista, není spontánní, velmi těžko ovlivnitelný, raději se zabývá teorií než praxí, sklony k pesimismu, podivín, neuznává společenské rituály, sociální nemotornost, autority a vzory si vybírá sám, spolehlivý, pořádkumilovný. Nejvýraznější vlastností je názorová nezávislost. Ideální kariéra jako stratég, analytik, ideolog, vědec, politik, knihovník.
- **ENFP – tzv. „Optimista“** (zastoupení v populaci: 7,5% (z toho 3% muži a 4,5% ženy)).  
Velmi přátelský a společenský, ze všech typů nejvíce sociálně zdatný, rád dělá bláznivé věci, nezodpovědný, má rád dav, nekonvenční, založením optimista, problémy s

udržením pozornosti, rád svádí. Nejvýraznější vlastností je optimismus. Ideální kariéra jako herec, bavič, barman, módní průmysl, novinář / reportér, malíř.

- **ENFJ – tzv. „Učitel“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 1,5% muži a 2% ženy))  
Společenský, znalec lidí, nemá rád neosobní analýzy, obětavý, tvrdě pracující, altruistický, smysl pro pořádek a tradici, aniž by to ovlivnilo jeho lidskost. Nejvýraznější vlastností je přesvědčivost. Ideální kariéra jako učitel, psycholog, diplomat, trenér, herec.
- **ENTP – tzv. „Vizionář“** (zastoupení v populaci: 4,5% (z toho 3% muži a 1,5% ženy))  
Bystrý, vyhledává pozornost a nebojí se rizika, pohotový a asertivní, nepořádný, bezstarostný, schopný šířit nadšení, nenechá se vyvést ničím a nikým z míry, spontánní. Nejvýraznější vlastností je vynalézavost. Ideální kariéra jako obchodní zástupce, komik, špión, producent, bojový pilot, vynálezce.
- **ENTJ – tzv. „Leader“** (zastoupení v populaci: 3,5% (z toho 2,5% muži a 1% ženy))  
Přirozený vůdce, rozhodný, inteligentní a zdatný v přesvědčování ostatních, pořádkumilovný, tvrdě pracující, může působit arogantně, manipulativní, analytické myšlení, dominantní. Nejvýraznější vlastností je vedení. Ideální kariéra jako ředitel, manažer, agent, politik, právník, doktor, generál.
- **ISFP – tzv. „Skladatel“** (zastoupení v populaci: 5,5% (z toho 2,5% muži a 3% ženy))  
Citové vnímání, velmi vyvinutý smysl pro krásu, neorganizovaný, nerozhodný, plachý, mírumilovný, slabší soustředění, kreativní. Nejvýraznější vlastností je estetičnost. Ideální kariéra: skladatel, designér, truhlář, spisovatel, sochař, malíř, veterinář, pediatr.
- **ISFJ – tzv. „Ochránce“** (zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 2% muži a 4,5% ženy))  
Citlivý, zásadový, klade potřeby druhých před své vlastní, snadno se urazí, bojí se mnoha věcí, bojí se být středem pozornosti, nerad riskuje, bezpodmínečně věrný. Nejvýraznější vlastností je loajálnost. Ideální kariéra jako učitel, zdravotník, v domácnosti, terapeut, výživový poradce.
- **ISTP – tzv. „Kutil“** (zastoupení v populaci: 4% (z toho 3% muži a 1% ženy))  
Uzavřený, klidný, často přitahován k autům/motorkám/letadlům, zajímá se o to, proč a jak věci fungují, příliš si neláme hlavu s dodržováním příkazů a zákazů, které nepovažuje za důležité, realista, má rád svůj klid. Nejvýraznější vlastností je zručnost. Ideální kariéra jako konstruktér, technik, vývojář.
- **ISTJ – tzv. „Správce“** (zastoupení v populaci: 7% (z toho 4,5% muži a 2,5% ženy))  
Zodpovědný, perfekcionista, uzavřený, nemá rád riskování, konzervativní, samotář,

nerad se svěruje. Nejvýraznější vlastností je svědomitost. Ideální kariéra jako statistik, inženýr, správce, účetní, inspektor, vládní úředník.

- **ESFP – tzv. „Bavič“** (zastoupení v populaci: 10% (z toho 4% muži a 6% ženy))  
Společenský, veselý, spontánní, nepořádný, rád je středem pozornosti, citlivý, ovlivnitelný, žije dneškem, má rád tanec, důvěřivý. Nejvýraznější vlastností je veselost. Ideální kariéra: herec, komik, prodejce, human resources, kadeřník, zpěvák.
- **ESFJ – tzv. „Pečovatel“** (zastoupení v populaci: 15% (z toho 4% muži a 11% ženy))  
Miluje lidi a společnost, pořádkumilovný, altruistický, nezáměr o teorie, nemá problém přizpůsobit se většině, vyhýbá se kontroverzi, podporuje a pečuje. Nejvýraznější vlastností je harmonizace. Ideální kariéra: pediatr, public relations, human resources, sociální pracovník.
- **ESTP – tzv. „Dobyvatel“** (zastoupení v populaci: 6,5% (z toho 4,5% muži a 2% ženy))  
Sebevědomý, má rád společnost a sport, nepořádný, nepředvídatelný, realista, nebojí se riskovat, akční, mistr v překonávání překážek. Nejvýraznější vlastností je nepředvídatelnost. Ideální kariéra jako závodník, bojový pilot, manažer, publicista, generál.
- **ESTJ – tzv. „Strážce“** (zastoupení v populaci: 15% (z toho 8,5% muži a 6,5% ženy))  
Společenský, dodržuje pravidla, nenechá se zastrašit, nízká tolerantnost, dominance, přísný sám na sebe ale přitom veselý, vyrovnaný. Nejvýraznější vlastností je uvážlivost. Ideální kariéra jako manažer, právník, ředitel, politik, podnikatel, policista.

### **Příloha č. 3: Přepisy rozhovorů a jejich kódování**

## **TYPOLOGIE ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH UMĚLECKÝCH ŠKOL NA ZÁKLADĚ SEBEPOJETÍ**

Zkoumané základní předpoklady:

- **Existuje vztah mezi typologií osobnosti a stylem řízení/vedení lidí.**
- V pozicích ředitelů ZUŠ převládají osobnosti zaměřené extrovertně s převahou citění.
- V oblasti managementu vzdělávání a na úrovni školského managementu je potřeba stanovit/určit novou typologii ředitelů škol.

Zkoumané další předpoklady:

- Délka praxe ovlivňuje změnu osobnosti ředitele školy a v pohledu na vedení lidí.
- Sebepoznání, vlastní vnímání (sebepojetí) osobnosti výrazně ovlivňuje kvalitu řízení organizace a přístup k vedení lidí - efektivní leadership.
- Ředitelé využívají svých uměleckých dovedností v řízení školy.
- Lidský přístup a důvěra patří mezi nejčastější uváděné charakteristické rysy osobnosti ředitele.

---

### **OTÁZKY STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU**

1. Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?
2. Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?
3. Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?
4. Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?
5. Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?
6. Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?
7. Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?
8. Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?

**Respondent: ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Mgr. / AMU, velikost školy 1800 žáků a počet pedagogů 68, Pardubický kraj, délka praxe ve funkci 10 let. Přepis rozhovoru ze dne 03. 12. 2016. Délka rozhovoru: 18 minut (v rámci setkání při vzdělávací akci)**

1. **Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?** (Využil jste sebepoznání k řízení organizace, měl jste čas se nad sebou pozastavit ve vztahu k řízení?)

Jsem náročná sama na sebe a asi totéž vyžadují i od ostatních. Jsem dost kritická k práci druhých a počítám s tím, že jako já budou „pracovat i ostatní“, ale dost lidí si udělá své a nejde jim až tolik o celek!!! Bojuju s tím...Dokážu ocenit ty, kteří pracují navíc.

**Komentář:**

**Vysoké sebehodnocení.**

2. **Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?** (změna osobnosti, posuzování druhých, upřednostňování určitého rysu – silná stránka osobnosti,...)

Na začátku pozice ředitelky jsem chtěla změny okamžitě, nedostatky jsem znala z pozice zástupkyně. Tím, že jsem znala prostředí i lidi dost dobře už s nástupem do funkce, jsem věděla, co chci změnit. Ale okolí na rychlé změny nebylo připraveno, a co jsem já považovala za normální, tak nepovažovali ostatní a domáhali se stejných postupů jako za minulého vedení. Zpočátku docházelo i ke střetům, než jsme si ujasnili, o co nám všem jde a jak budeme situace řešit. Vymezila jsem určité postupy a povinnosti pedagogů, na které nebyli zvyklí. Nyní tomu dávám víc času. Kolegové to musí strávit, než to vezmou za své a mnohdy jim stačí jen nastínit a nabídnou i řešení. Cesta k úspěchu je možná pomalejší, ale motivací a nasměrováním se to zvládne. Snažím se vypíchnout úspěchy, pomoc, klady, přínos bez ohledu kdo to je. Jelikož jsou hudebníci dost individualisté – snažím se, aby více pochopili práci skupinových oborů!!!

**Komentář:**

**Orientace na výkon, sebeprezentace, vnímání rozdílu mezi sebou a ostatními. Posun – od rigidního vyžadování k orientaci na motivaci, „nasměrovávání“ (leadershipu), orientace na úspěch.**

3. **Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?**

Spolehlivost, vytrvalost, předvídavost

**Komentář:**

Preferované rysy osobnosti ve vedení: Spolehlivost, vytrvalost, předvídavost

**4. Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?**

Spíše introvert s převahou citění. Už je to dlouho, co jsem si dělala test osobnosti. Ale ztotožňuji se s tím (introvert, citění)

Komentář:

Introvert se silnou složkou citění. Odpovídá typu umělec INFJ.

**5. Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti? Dokážete je v řízení nějak uplatnit nebo je to něco, co nějak s vedením nesouvisí? Co Váš styl vedení ovlivňuje nejvíce: délka praxe, složení pedagogického sboru, umělecká činnost, ...?**

Jelikož jsem z práce v oboru zvyklá dělat si věci sama, spoléhám se na sebe, ale umím i spolupracovat s ostatními, respektuji názor jiných, ale pokud jsem přesvědčena, že je správný. Umělecké dovednosti, na ty není moc času. Myslím tím při řízení školy. Spíš čerpám ze zkušeností, a to jaký mám pod sebou tým. U stylu vedení jsem ovlivněna nejvíce sama sebou a těmi zkušenostmi a představou, kterou mám o tom, kam to chci směřovat. – navazuje na ot. č.

8

Komentář:

Zaměření na svůj úsudek v kombinaci s týmovou spoluprací a respektování názorů. Umělecké dovednosti jsou v pozadí na úkor manažerským činnostem (řízení školy – management a leadership)

**6. Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?**

Šlo by o styly vedení, o obecné typy jako je MBTI, nebo nějaká kombinace? Našli by se nějaké specifické identifikátory typů ředitelů nebo jde o klasického manažera? Vnímáte rozdílnost od jiných ředitelů škol nebo rozdílnost od jiných manažerských pozic?

„Nemyslím si, že je to dobrý nápad. Ale výběrová komise by mohla i na tomto stavět.

Pozice ředitele ZUŠ je pro mě lepší než na základní nebo střední škole. Výběr žáků je hlavně o zájmu, myslím si, že i přístup pedagogů je částečně jiný daný právě uměleckým zaměřením, částečně osobním přístupem, způsobem práce, metodami apod. Ředitel by měl být podle mne

**kombinací všeho.** Převaha jednoho typu má vždy někde střety. Ale to už záleží na každém, jak se s tím popere.

**Komentář:**

Identifikátory pro možnou typologii ředitelů: osobnostní přístup, způsob práce, metody práce. Postavení ředitelů ZUŠ vnímá jako lepší díky výše zmíněným identifikátorům..

**7. To souvisí s následující otázkou, a to: Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?**

Na to už jsem vlastně odpověděla. **Ano. Jsme tak trochu jiní.**

**8. Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?**

**Existuje.** Opakuji se, že jsem zvyklá si vše udělat sama. **To je ale také díky tomu, že mám mnoho zaměstnanců a odloučených pracovišť.** Musím hlídat zástupce, aby pracovali, tak jak potřebuji. Někdy musím přistoupit k nařizování, demokratický styl vedení, v tak velké škole není kolikrát ani možný. Nebylo by nic včas. Musím mít spolehlivé zástupce. Oni jsou však ovlivněny mnou. Takže ano. Domnívám se ale, že doma nebo ve svém uměleckém oboru jsem **možná úplně jiný člověk.** Možná je to moje zdání, přijde mi to tak. Hlavně k té velikosti týmu.

**Komentář:**

Potvrzení vztahu. Propracovaná organizační struktura a efektivní kontrola jako nástroje k řízení organizace. Silná osobnost zaměřená na výkon s uvědoměním si vlastního timemanagementu.

---

**Respondent: ředitel ZUŠ, dosažené vzdělání Mgr. /AMU, velikost školy 1870 žáků a počet pedagogů 79, Liberecký kraj, délka praxe ve funkci 17 let. Délka rozhovoru 20 min. Přepis rozhovoru ze dne 7. 1. 2017.**

- 1. Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání? (Využil jste sebepoznání k řízení organizace, měl jste čas se nad sebou pozastavit ve vztahu k řízení?)**

**Sebepoznání se u mě vyvíjí v krizových situacích a jejich následném hodnocení. Rozhodně mě posunují dál v nahlížení na osoby (žáci, učitelé, rodiče, zřizovatel, partneři školy,...), situace a jejich důvody chování.** Tzn. naučit se jejich, pro mě na první pohled, nesmyslnou reakci pochopit a věcně řešit. Mají-li z věcného a objektivního pohledu pravdu, tak ji přijmu, uznám a řeším i odlišně od své původní představy. **Často to pro mě nebývá snadné, ale je-li výsledek ve prospěch věci, jsem nakonec radši, že jsem dal na názory druhé strany.**



2. **Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?** (změna osobnosti, posuzování druhých, upřednostňování určitého rysu – silná stránka osobnosti,...)

Myslím, že se mé základní osobnostní charakteristiky se nemění, ale mění se způsoby řešení situací. Upřednostňuji zachování svého čistého svědomí a udržení principů své služby (svoji práci vnímám jako službu) škole (principům udržení organizace a linie školy).

3. **Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?**

Za svoji silnou stránku považuji jasnou rozhodnost při řešení krizových situací.

4. **Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?**

Dvakrát jsem si v rozmezí více jak jednoho roku vyplňoval test a vyšel mi stejně.

ENTJ

5. **Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?** Dokážete je v řízení nějak uplatnit nebo je to něco, co nějak s vedením nesouvisí? Co Váš styl vedení ovlivňuje nejvíce: délka praxe, složení pedagogického sboru, umělecká činnost, ...?

Asi mě ovlivňují v oblasti emocí, kdy za chováním a jednáním ostatních vidím jeho možnou příčinu. Na straně druhé vidím uplatnění jisté laskavosti a smíření.

Vedle délky praxe, složení pedagogického sboru, umělecké činnosti mě ovlivňuje proces stárnutí. Jsem méně impulzivní, ale ne nerozhodný. Rozhodnutí doprovází větší počet věcných argumentů.

6. **Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?** Šlo by o styly vedení, o obecné typy jako je MBTI, nebo nějaká kombinace? Našli by se nějaké specifické identifikátory typů ředitelů nebo jde o klasického manažera?

Myslím, že typologie MBTI je dostačující i pro ředitele umělecké školy, protože základní principy řízení jsou stejné, jen se objevují jiné situace a jejich rozdílný způsob řešení. Lidský přístup a důvěra ředitele se mu u některých lidí vymstí nebo osvědčí ve všech institucích a typech škol stejně. Nemyslím, že v základních uměleckých školách by se měla stanovovat nějaká nová typologie ředitelů, protože řeší typově stejné situace jako v jiných institucích. Odlišnosti vidím ve způsobech řešení situací, které jsou dané specifikou prostředí umělecké školy.

7. **Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?**

Zásadní rozdílnost vidím v tom, že ředitel pracuje lidmi, kteří vyrůstají v silně emočním prostředí (umělecké profese). Umělecké prostředí má velmi široké, často obecné

a málo exaktně definované parametry a mantinely, proto se zde více projevuje egoismus, antagonismus a touha po ocenění a uznání. V prostředí např. průmyslové výroby není prostor na emoce zaměstnanců jako v umělecké škole a přitom se pracuje se stejnými principy vedení lidí. A zpět např. v divadle je situace ještě emočně hlubší než v uměleckých školách.

**8. Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele? (Co více ovlivňuje Váš styl vedení – osobnost nebo pedagogický tým? Vnímá to propojení?)**

Jak jsem řekl, proces stárnutí, tedy zkušenosti a praxe se podílí na přístupu k pedagogickému týmu. Ten je však taky spojen s utvářením atmosféry, klimatu a kvality vzdělávání ve škole. Jistě, že moje osobnost je jedním z determinantů utváření stylu vedení. Tento vztah je zřejmý, avšak má mnoho faktorů, které tento vztah dotvářejí.

---

**Respondent: ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Bc. v oboru Školský management, velikost školy 600 žáků a počet pedagogů 30, Liberecký kraj, délka praxe ve funkci 24 let. Délka rozhovoru: 38 minut. Přepis rozhovoru ze dne 5. 12. 2016.**

**1. Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání? (Využil jste sebepoznání k řízení organizace, měl jste čas se nad sebou pozastavit ve vztahu k řízení?)**

Pomůžu si citátem, který mám moc ráda.

*„Ten, kdo chce vládnout druhým, by měl nejdříve vládnout sám sebou.“ (Philip Massinger)*

Řízení organizace a vedení lidí vnímám jako nejsložitější, nejcitlivější, někdy nejtěžší, jindy nejradostnější, v každém případě však nejinspirativnější součást své práce v roli ředitelky školy. Každodenní sociální interakce s kolegy, žáky, jejich rodiči, ostatními partnery a okolím školy vnáší do mé práce neobyčejnou pestrost, mnohdy překvapení, ale také problémy, které je nutno řešit. Příležitost ovlivňovat lidský potenciál mě současně zavazuje k velké odpovědnosti. K tomu všemu je nezbytné sebeřízení, tedy sebepoznání, sebeuplatnění (např. řízení vlastního času) a seberozvoj. Na základě sebepoznání volím např. témata dalšího profesního rozvoje. Neustálé změny a zvyšující se nároky na funkci ředitele vyžadují celoživotní vzdělávání.

Už dlouho jsem přesvědčena, že sebepoznání je základním předpokladem toho, abych mohla úspěšně řídit sebe a teprve následně ostatní lidi.

**Komentář:**

Klade důraz na odpovědnost k sobě samé. Uvědomuje si důsledek vlivu sebepoznání a seberozvoje na lidský potenciál. Zaměření na vlastní profesní a osobní rozvoj. Motivace vlastní osobností.

2. **Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?** (změna osobnosti, posuzování druhých, upřednostňování určitého rysu – silná stránka osobnosti,...)

Posun své osobnosti vnímám v závislosti na délce praxe, přibývajících zkušeností a vzdělávání.

Vzhledem k délce působení v roli ředitelky školy (24 let) mohu konstatovat, že jsem bohatě vybavena zkušenostmi z jednání s lidmi. Dnes se určitě v mnoha situacích zachovám jinak, než tomu bylo v počátcích vlastní ředitelské kariéry (byla jsem tak trochu „horká hlava“) – dnes jsem (většinou) rozhodná, nevádí mi přiznat chybu a omluvit se, jsem uvážlivější v hodnocení lidí, někdy odvážnější, nebojím se zdravě riskovat. To vše mi dovolují ony získané zkušenosti, dovedu daleko lépe předvídat důsledek svého rozhodnutí. Domnívám se, že mou silnou stránkou je flexibilita.

Takže vývoj jistě na základě zkušeností musím potvrdit, ale nějak hlouběji jsme se nezabývala, zda typ osobnosti se zcela změní. To nedokážu říci. Posun je však jistý.

**Komentář:**

Vnímá rozdílnost u osobnosti v závislosti na délce praxe. Cesta od rychlého uvažování a rozhodování k usuzování, předvídavosti a uvážlivému rozhodování a hodnocení. Silná stránka je flexibilita.

3. **Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?**

Vycházím z testu ICAP (test osobnostních vlastností), jehož výsledky dle mého názoru odpovídají: optimismus, vitalita, emocionální stabilita, flexibilita (tyto vlastnosti v rovnováze).

**Komentář:**

Zralá osobnost s vlastnostmi vhodnými pro důležitý manažerský post – flexibilita, emocionální stabilita, optimismus, vitalita. Uvědomění si silných vlastností.

4. **Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?**

Prošla jsem několika testy. Všechny reflektují moji osobnost a musím konstatovat, že s nimi souhlasím.

TEST PROFESIONÁLNÍHO TYPU (J. Holland, 1996) – umělecký

TEST MBTI – INFJ – umělec

Tady je překvapující shoda, to mě potěšilo.

TEST MANAŽERSKÉHO STYLU (GRID) - 9.9. – týmový vedoucí

Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovní výsledky dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.

Covey také říká, že: „ *Vedení lidí spočívá v tom, že jim dáváme najevo jejich hodnotu a potenciál a děláme to natolik jasně a srozumitelně, že je nakonec dokážou sami v sobě rozpoznat.*“ Spíš než využívání tohoto poznání si potvrzuji, jak to skutečně s manažerskou pozicí „mám“. Takže vlastně ano – využívám.

**Komentář:**

Introvert se silnou složkou citění (MBTI – INFJ – „umělec“), týmový vedoucí orientovaný na lidi a výkon (paternalista).

5. **Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?** Dokážete je v řízení nějak uplatnit nebo je to něco, co nějak s vedením nesouvisí? Co Váš styl vedení ovlivňuje nejvíce: délka praxe, složení pedagogického sboru, umělecká činnost, ...?

Myslím si, že mé umělecké dovednosti mají velký vliv na respekt, který vnímám od kolegů (učitelů ve vlastní škole i ostatních školách), rodičů, veřejnosti. Pod pojmem umělecké dovednosti vnímám vlastní interpretační činnost (hraji v orchestru a se žáky na koncertech) a také výsledky pedagogické práce jako učitelky hry na housle.

Můj styl vedení ovlivňuje nejvíce délka praxe a z toho vyplývající zkušenosti, vnímání umělecké činnosti své a ostatních ve škole, určitě také osobnostní typ.

**Komentář:**

Ředitel je odborníkem ve své umělecké odbornosti, což mu zajišťuje respekt (autoritu). Důraz a zaměření na kvalitu uměleckých dovedností. Ve vztahu k vnímání druhými.

6. **Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?**  
Šlo by o styly vedení, o obecné typy jako je MBTI, nebo nějaká kombinace? Našli by se nějaké specifické identifikátory typů ředitelů nebo jde o klasického manažera? Vnímáte rozdílnost od jiných ředitelů škol nebo rozdílnost od jiných manažerských pozic?

Myslím si, že ředitel v umělecké škole by měl být silný v oblasti emoční inteligence, týmové spolupráce a určitě by mu neměla chybět kreativita. A zároveň se domnívám, že by to měly být rysy společné pro všechny dobré manažery. Na to bych doporučovala zaměřit se výběrovým komisím.

Pro typologii ředitele asi není vhodné zavádět nějaká pravidla. Každý člověk je originál a každý má mít na startu šanci přesvědčit okolí, že je schopen nějak začít a dále se vyvíjet, navzdory některým rysům osobnosti v daném okamžiku. Pokud se jedná o rozdílnost ředitelů škol a ostatních manažerů, jde o objekt snažení všech škol a to je dítě, budoucnost všech národů. Tím je to dáno.

**Komentář:**

Identifikátory ředitelů ZUŠ – osobnost se silnou emoční inteligencí, týmová spolupráce, kreativita, dobré manažerské dovednosti. Nevnímá potřebu nové typologie ředitelů (nová pravidla).

7. **Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?** (Jsou ty naše osobnosti od jiných ředitelů něčím specifické?)

Domnívám se, že jde právě o tu kreativitu a způsob myšlení, jakým ředitelé základních uměleckých škol dokáží přistupovat k řešení situací. Beru to s ohledem na mou osobnost a zkušenosti a věřím, že jsme schopni býti více empatičtí. Na druhou stranu jsme také manažeři, tak jako ostatní ředitelé. To nás spojuje.

**Komentář:**

Shoda v rozdílnostech, a to v kreativě a způsobu myšlení. Podpora tvrzení, že ředitel ZUŠ je manažer, tak jako ostatní ředitelé škol.

8. **Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?** (Co více ovlivňuje Váš styl vedení – osobnost nebo pedagogický tým? Vnímá to propojení?)

Ano. Styl vedení to jsem já, to je moje osobnost. Samozřejmě, že složení lidí v mé organizaci si žádá určitá přizpůsobení. Nemohu však styly přizpůsobovat každé situaci. Myslím, že to by ze mne nedělalo dobrého manažera a pohled na mou osobnost by byl nekompaktní. Ke všem přistupovat stejně, spravedlivě. Tady vidím to existující propojení stylu vedení a mojí osobnosti. Jen tak přijdou výsledky, a jen tak se stanete řediteli kvalitní organizace.

Komentář:

Vysoká míra uvědomění vztahu vlastní osobnosti (typologie) a stylu vedení. Uplatnění dalšího podstatného rysu – spravedlivost.

---

**Respondent: ředitelka ZUŠ, dosažené vzdělání Bc. v oboru Školský management, velikost školy 340 žáků a počet pedagogů 18, Ústecký kraj, délka praxe ve funkci 6 let.**  
Délka rozhovoru: 50 minut. Přepis rozhovoru ze dne 27.02 2017

1. **Jakou roli hraje ve Vaší funkci (ve Vašem postavení) sebepoznání?** (Využil jste sebepoznání k řízení organizace, měl jste čas se nad sebou pozastavit ve vztahu k řízení?)

Velikou. Nejsem ve funkci tak výrazně dlouho, abych mohla rozdávat zkušenosti. Jsem ve fázi, kdy je teprve sbírám a třídím. Mohu však s jistotou říci, že jsem dospěla díky této pozici opravdu k velkému sebepoznání, jako nikdy před tím. Nejprve to bylo spíše moje ego a vztahy na pracovišti, co mě hnalo za vyšším postem. Nyní tomu, ale děkuji. Díky funkci jsem byla nucena se nad sebou zamyslet, nějak se utvářet. Samozřejmě jsem získala spousty cenných rad a ty rady nebyly k zahození. Myslím, že to tak má nebo měla většina. I za tak krátkou dobu ve funkci (6 let), ale velmi dlouhou pedagogickou praxi (20 let) jsem zjistila, že musím pracovat na sobě, abych mohla docílit cílů nejen svých, ale i cílů v organizaci. Aby mi kolegové naslouchali a podporovali a šli se mnou. Musím jít příkladem. Nyní vnímám, že se to začíná dít. Ano využívám sebepoznání k řízení organizace.

Komentář:

Změna hodnot a postojů k sobě samému. Sebeoznání na základě praxe ve vedoucí funkci. Orientace na lidi. Motivace lidí skrze rozvoj vlastní osobnosti – motivace jako lidský přístup a důvěra („Aby kolegové naslouchali, podporovali a šli se mnou“)

**2. Vnímáte nějaký posun své osobnosti s přibývajícím praxí ve funkci nebo se Vaše osobnost nemění?** (změna osobnosti, posuzování druhých, upřednostňování určitého rysu – silná stránka osobnosti,...)

To souvisí s předchozím. **Já osobně to vnímám velmi.** I někteří kolegové, co mě znali před „funkcí“, mi to říkají a potvrzují. Říkají: „Ty jsi tak dostala změny, jsi pozitivní, nezapomeň poděkovat. Nálada a atmosféra ve škole se změnila, je jiná než když jsi začala. Je to znát, že se vzděláváš.“ Atd. Nevím, jestli dokážu odborně posoudit, že jsem se jako osobnost změnila. Ale ano, já to tak vnímám, že někam jdu, posouvám se a přidávají se na mou cestu i kolegové. **Víte, někdy mám ale pocit, že se musím jako ředitel zachovat jinak, než ve skutečnosti opravdu jsem. Jsou chvíle, kdy si na ředitele ještě musím hrát, abych udržela respekt.** Myslím, že to ale právě s délkou praxe mizí a bude mizet a já budu ve funkci opravdu sama sebou. Myslím, že ředitelem by se neměl člověk stávat, ale měl by jím být. Měl by pracovat pouze na svých silných stránkách, které by ve vedení uplatnil a posouval organizaci ke kvalitě.

**Takže, když to shrnu. Posun tu je jistý, na základě zkušeností a praxe. Uvnitř jsem a mám určité rysy, vlastnosti, které mi jsou dané. Můžu s nimi pracovat, ale nezměním je. Vždy se někde ukáže jejich pravá tvář, tak proč je měnit, prostě je mám, mohu je jen dobře nebo špatně využít.**

Myslím, že mojí silnou stránkou v tuto chvíli je právě sebepoznání.

**Komentář:**

Posun v oblasti sebepoznání k hlubšímu sebepojetí. Snaha o zakotvení přístupu v leadershipu se zachováním flexibility. Využití SWOT analýzy k sebepoznání. Silné vnímání rozvoje osobnosti v souladu s praxí ve vedoucí pozici.

**3. Dokážete říci, jaký rys osobnosti patří mezi Vaše nejsilnější?**

Jsem hodně tolerantní, upřímná až přímá. Snesu kritiku, protože ta mě posouvá dál.

**Komentář:**

Tolerance, upřímnost, přijímání kritiky k utváření osobnosti. Orientace na lidi.

**4. Víte, jaký jste typ osobnosti? A využíváte tohoto poznání v manažerské pozici?**

Z testu MBTI vyšlo, že jsem „vůdce“ ENTJ. Jestliže tomu tak opravdu je, tak jsem teprve na cestě k němu. Charakteristika typu v celku odpovídala. To o čem polemizuji má jistě něco skrytého, nebo spíše jsem něčím ovlivněná a oslepená a zatím to nevidím na své osobnosti. Zatím nedokážu posoudit, jak znalost svého typu využívám. Nebyla bych však tam, kde jsem, kdybych toho nevyužila. Takže zatím asi nevědomě.

Naopak vědomě využívám typ podle manažerské mřížky. Jsem participativní typ, tedy typ týmový. Zde si jasně uvědomuji, že bez podpory všech a sdílení společných cílů, není možný rozvoj a získání požadované kvality a efektivity práce.

**Komentář:**

Souhlasí s osobnostním typem, pouze částečně by mohla polemizovat. Jasně se ztotožňuje s typem podle manažerské mřížky – týmový styl vedení.

5. **Jakou roli hrají ve stylu vedení Vaše umělecké dovednosti?** Dokážete je v řízení nějak uplatnit nebo je to něco, co nějak s vedením nesouvisí? Co Váš styl vedení ovlivňuje nejvíce: délka praxe, složení pedagogického sboru, umělecká činnost, ...?

Před vstupem na pozici ředitelky jsem se cítila být odborníkem ve svém uměleckém oboru. Měla jsem uznání, které mi přetrvává dodnes. Se žáky stále dosahujeme výsledků. Ale je tu velké ALE. Vím a jsem přesvědčena, že to není to, co bývalo. Práce ředitelky a manažerky školy mě zaměstnává naplno a na uměleckou činnost není čas. Mým cílem je, umělecky opět růst. Růst naplno, tak jak naplno se nyní věnuji managementu školy. Kreativita a umělecké dovednosti jsou však příčinou dobrých organizačních schopností a toho, že dokážu vidět věci i jinými očima, očima umělce, který však nelítá v oblacích, ale stojí nohama pevně na zemi.

**Komentář:**

Přechod od „umělce“ k manažerovi s dobrými organizačními schopnostmi na základě kreativity a pohledu umělce v komparaci s realitou ředitelské pozice.

6. **Kdyby měla být zavedena typologie ředitelů škol, jakou představu byste měli?** Šlo by o styly vedení, o obecné typy jako je MBTI, nebo nějaká kombinace? Našli by se nějaké specifické identifikátory typů ředitelů nebo jde o klasického manažera? Vnímáte rozdílnost od jiných ředitelů škol nebo rozdílnost od jiných manažerských pozic?



Nebylo by to k zahození, **přinejmenším velmi zajímavé**. Záleželo by na identifikátorech. To by mohly být např. vizionář, manažer, úředník, bohém, ... **Nevím, myslím, že při hlubším zamyšlení Vám z toho vyjde něco, co už tu je a dobře to funguje bez ohledu, jestli jste ředitel školy, manažer velké firmy, středně nebo malý podnikatel**. Museli bychom najít opravdu velmi vážné specifikace a činnosti, ve kterých se ředitelé škol liší od jiných manažerů. To by chtělo už opravdu jiný výzkum.

**Já si dokážu představit využití takové typologie, ale i typologie, které jsou dostupné. Například při konkurzech**. Jenže známe a všichni víme, jak to někdy chodí. Vím o pár lidech takto zvolených do funkcí, a to, že to nezafungovalo a dnes už v těch funkcích nejsou. Takže ono se to nějakou cestou vyprofiluje samo.

**Komentář:**

**Připouštím, že osobností a manažerské typy jsou dobře nastaveny. Vlastní typologie by byla zajímavá a využitelná např. při konkurzních řízeních.**

**7. Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol? (Jsou ty naše osobnosti od jiných ředitelů něčím specifické?)**

**Zase ano**. A mrzí mě, že se na to nepohlíží i při legislativní „tvorbě“ nebo při rozdělování evropských dotací. **Školy jsou jiné a ředitelé v nich také. Specifičnost vidím ve způsobu myšlení**. Přidaná hodnota k úřednickým výkonům, které nás drtí a je do nás drcena, je hodnota **hlubšího vnímání a usuzování, opravdu tvůrčího myšlení, které našich základním uměleckým školám dává tu výjimečnost. A tvořivost a kreativita** nemusí jednoznačně znamenat překombinovanost. Někdy je to právě **jednoduchost a čistota, ve které se skrývá ta pravá hloubka. Jsme stejní manažeři, jen máme jiné prostorové vidění**.

**Komentář:**

**Rozdílné vnímání osobnosti ředitele ZUŠ je značné. Jako specifikum těchto osobností je způsob myšlení, hlubší vnímání a usuzování, tvořivost a kreativita, jednoduchost a čistota. Vnímání manažerských dovedností je shodné.**

**8. Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele? (Co více ovlivňuje Váš styl vedení – osobnost nebo pedagogický tým? Vnímá to propojení?)**

Podle vlastní zkušenosti. V začátcích musíte, a je to tak nějak přirozené, styl vedení měnit. Už jen protože hledáte tu svou správnou cestu, která ve vaší organizaci zafunguje. Pak Vás také ovlivňuje spousta faktorů (povahy učitelů, vztahy, kvalita a kultura školy, stanovené vize a cíle, zkušenosti adt.) Pak dospějete do fáze (a nyní se tam právě nacházím), kdy si začínáte uvědomovat, že jádrem a podstatou toho, jak to vedete, jste Vy sami, Vaše osobnost, Vaše autorita, Vaše důvěra. Na citátu, že: „Chceš vést lidi, musíš vést sám sebe.“ Není nic špatného, ba naopak, je to pravda, a to mi k tomuto poznání stačí pár let ve funkci.

„Změna je život“, ale příliš mnoho změn, také nikam nevede. Spíš jsem zastánce toho, že osobnost se mění i v temperamentu, ve vrozených vlastnostech, protože jsou deformovány vývojem, výchovou, společenskými vlivy, mravností, zkušenostmi, prostě charakterem. Ale i osobnost potřebuje kotvu, jistotu. Proto raději jako změnu využívám poznání svých silných a slabých stránek k rozvoji svému a organizace, kterou vedu. Tak může styl vedení být udržitelný a následně efektivní. (V krizových situacích a konfliktech, je potřeba sáhnout po něčem jiném).

#### Komentář:

Silné uvědomění si spojitosti vlastní osobnosti s fungováním organizace. Vyhodnocení vlivů ve vztahu ke změně a její řízení. Řízení změny organizace skrze sebepoznání a sebehodnocení vlastní osobnosti – metoda řízení změny.

---

**Respondent: Bc. Jíří Stárek, ředitel ZUŠ Hostivař a člen Asociace základních uměleckých škol ČR, na téma „Typologie ředitelů základních uměleckých škol“** (Muž, délka praxe ve funkci ředitele 16 let, velikost školy 1000 žáků a počet pedagogů nad 40.)

Délka rozhovoru 1 hodinu 45 min. Přepis rozhovoru ze dne 18. 11. 2016

#### **Předpokládané otázky pro polo-strukturovaný rozhovor:**

1. Jaký je Váš obecný pohled na typologii ředitelů základních uměleckých škol?
2. Vnímáte rozdíly mezi řediteli ZUŠ a řediteli ostatních škol?
3. Jaké typy osobností podle Vás se nacházejí na pozicích ředitelů ZUŠ?
4. Jaké vlivy ovlivňují osobnost ředitele? Jsou to i umělecké?
5. Existuje vztah mezi stylem vedení a osobností ředitele?
6. Osobnost se vyvíjí. Mění se typ osobnosti ve vztahu k délce praxe?
7. Jaký je Váš názor na sebepoznání a sebepojetí?
8. Jaké jsou vaše silné charakterové vlastnosti, na kterých si zakládáte?
9. Je efektivní zabírat se identifikátory nové typologie ve vztahu k ředitelům škol?

## 1. Jaký je Váš obecný pohled na typologii ředitelů základních uměleckých škol, na osobnosti, které se v těchto pozicích pohybují?

Mám takovou příhodu, že byla nějaká schůze generálních manažerů Coca-coly, v nějakých 30tých až 40tých letech, možná ještě později a ten hlavní šéf seděl za stolečkem a přemýšleli, co vylepšit, zisky apod. a on řekl: “Já budu pro Vás prospěšnější, jediné když si půjdu zahrát golf“ a odešel hrát golf. Když vytahoval míček z té jamky a ta jamka, abyste ten míček neztratili, v té hlíně, tak byla v tom kovovém obalu, vlastně to byl takový kovový sloupec, do kterého se střefoval. On se na to chvíli koukal a pak se vrátil na to jednání, kde všichni seděli nad těmi deskami a strašně řešili, jak zlepšit zisky. Rozvoz Coca-coly byla ve světě strašně drahá záležitost, to se vozilo dřevěných basách a byly tam ty sklenice....

A on řekl jim: „Poslyšte, teď se vracím z golfu, koukám na tu jamku, co kdybychom je začali čepovat do plechu.“

A to je ten způsob myšlení, který používá ředitel „zušky“, a jak já říkám: „vyžaduje se pro aplikaci leadershipu ve vedení. Ředitelé uměleckých škol mají jediné místo, kde můžou být úspěšní, ti můžou dělat jediné ředitelé „zušek“ nebo ředitele nadnárodních společností...nic mezitím.....

Oni mají totiž ten dar, ty schopnosti, přemýšlet o věcech, kde přesahují ten horizont. Mají jiný způsob myšlení, jsou celý život vychováváni pěstovat pravou hemisféru mozkovou a ne levou. Takže oni se nezabývají papírováním, ale oni vidí tam, kde jiný ředitelé nevidí. Ale pozor! Pokládají to za handicap. A proč? Protože, a to souvisí i s obsahem vzdělávání, třeba při přijímacích zkouškách, které děláme i my, strašně upozadujeme velký dar, který máme, a to je intuice a nepracujeme s tím. Protože dnešní doba je taková, že když pro určitou životní situaci nebo pocit neexistuje dostatečné slovo, tak zároveň máte pocit, že ta věc neexistuje. To je taková doba, co neexistuje slovem, tak ta věc neexistuje.

A máme spoustu pocitů, pro které ale nejsou výrazy a je zajímavé, že s nimi nepracujeme. Ale už jsme se naučili, víme co je stres, aniž bychom to nazvali slovem. Ale existuje tisíce citů, které člověk má, ale protože pro něj nemáme adekvátní slovíčko, tak s ním nepracujeme, pokládáme to za něco, co nesnese, abychom s tím pracovali, protože to nemá to slovo. Ale já tomu říkám, jako v zásadě, intuice. A v tom jsou ředitelé „zušek“ prostě mimořádní, ve srovnání se všemi typy ředitelů a právě jsou mimořádní tím, jak myslí jiným způsobem, jinou cestou, tak jsou schopni velmi inovativních věcí.

**Komentář:**

Vysoká míra hodnocení pozice ředitelů ZUŠ v komparaci s jinými řediteli. Mimořádnost, způsob myšlení, velmi inovativní. Vysoká míra intuice, kterou ředitelé málo využívají.

## **2. Berete mi z úst jednu z otázek. A to: Jak vnímáte rozdílnost nebo výjimečnost ředitelů ZUŠ od jiných ředitelů?**

Ano. Bohužel většina těchto kreativců si pak sednou na místa těch ředitelů a jakoby si vědomě, protože tam mají ten handicap, mají ten handicap v ekonomii, v právu, ve financování a v těch zákonících atd. a tak začnou ten svůj handicap dohánět a jak ho začnou dohánět, stávají se velmi průměrnými, protože základní princip každého manažera je: „Posilujte silné stránky!“ Protože posilovat slabé stránky je blbost, to je typické paradigma v hlavách: „Hele nejsi dobře v matice, koukej se jí věnovat...“

Základní pravidlo manažera je posilovat silné stránky! Silnou stránkou ředitele ZUŠ je intuice a my to nepoužíváme až bych řekl, že to velmi úspěšně potlačujeme. Já bych řekl, že je spoustu skvělých lidí, který přišli do ředitelského místa, měli nějakou koncepci, nějakou vizi, se kterou šli do konkurzu a dnes jsou z nich úřední myši bez rozhledu a vizi, kterou oni v sobě mají, ale nepoužívají to, protože se za ně stydí.

### **Komentář:**

Silná stránka ředitelů – intuice. Vnímá časté potlačení a nevyužití na úkor zvládnutí manažerské role (být dobrý manažer), začnou posilovat nebo pracovat na slabých stránkách.

To samý máme tady s kolegy učiteli, my jsme na tom strašně makali v tomto roce. Třeba u přijímání žáků do přípravného studia, protože já jsem jim říkal: „Co vy poznáte za těch 8 minut.“ Dítě zatleská, potom jim řeknete: zazpívej, zabubnuj na bubínek atd.. Já jim říkám: „Co to zkoušíte, co je výsledkem té zkoušky? Vy přijímáte nejlepší opičky, protože vy chcete jen: „Zopakuj po mně.“ Ale vy přece chcete zjistit, kvůli čemu přišli do umělecké školy, ne? Kvůli rozvoji tvořivosti a kreativitě. A Vy...:zatleskej po mně, zazpívej po mně. Vy žádnou kreativitu nezjišťujete!“ A oni: „No jo, ale když mi to za tu chvilku nezjistíme. Tak jsme se nad tím zamýšleli a mám to krásně teď nastavený,(taky o tom potom něco napíšu), ale úplně jsme to otočili, ale pozor jeden z důležitých atributů zkoušky je, že je teď zkoušíme po pěti ne po jednom, protože ty děti ztrácí trému, byt to neděláme formou zkoušky. Děti ani nevědí o nějaké zkoušce,. Děláme to formou pohádky, takové stojany jsme si udělali a ty otáčíme a vyprávíme

jím pohádku a u té pohádky se zkusí jemná motorika a všechno.....,ale oni to nevědí. To je všechno schovaný do té pohádky, takže děti si tam hrají. Pak jsou tam posuzovatelé, který vůbec s těma dětma nemluví, tam je jeden vypravěč a další dva mají desky a v těch deskách mají na jedné straně napsáno přesně tabulku a bodování, protože mám zase další důkaz pro rodiče, kde je skutečně vidět, jaký má rytmus, jak se jeví atd....To je nějaká soupiska a symbolický je, že je to na levé straně papíru a na pravé straně toho papíru, což je i ta mozková hemisféra, je čistý jeden sloupec a tam napsáno ANO – NE +poznámky, a tam je nadepsáno INTUICE.

A pozor! Když přijde školní inspekce, já to chci dát příští rok do školního vzdělávacího programu, což bude velký show, protože já dám do školy do vzdělávacího programu, že jeden z hodnotících atributů přijetí k nám do školy je INTUICE UČITEL.

To jsem rád, že se smějete. To se smějí totiž všichni a je to reakce, že přijde zemětřesení, protože buď to teda bude strašný průser, nebo to bude obrovská změna. Ale já potom chci, potom co si tady vypočítají, že jim třeba vyšlo 19 bodů, tak potom ta intuice hraje v tom bodování stejnou váhu, jako to bodování tzn. ano ...on, nezazpíval, nezatleskal, ale on pan učitel cítí, že v tom klukovi něco je. Já bych mu tu šanci dal, takže z intuice mu dá ANO. A má to stejnou váhu, jako to bodování. Znamená to, že povýším tu intuici toho učitele, na stejný hodnotící prvek, jako je matematický a tímhle začínám přesvědčovat i učitele, že mají tu svoji intuici vnímat a poslouchat a že jí mají dávat váhu, že si mají vážit svojí intuice. To je jako, jak přijde to dítě s tou maminkou, ať se na něj podívám a vy si říkáte trumpetista evidentní, ale nevíte proč, protože pro to nemáte to slovo a já jsem si všiml, že i Ti moji učitelé, kteří jsou hodně otevření a mají ten prostor, tak i oni pochybují nad svojí intuicí.

## **2.1.Můžeme to dát do souvislosti s řediteli našich škol?**

A to samý, já si myslím, že máme i my ředitelé, kteří zase, ačkoli jsme ve své funkci luxusně vybavení....podívejte všechny knihy, co tu mám, jsou od Stephana Coveye -velký guru, propagátor leadershipu.....tak to, co my máme od narození, my to prostě máme přirozeně a my, jak se dostaneme do funkce, tak to přestaneme používat. Přestaneme se tím zabývat. Začneme řešit katalogy, zákoníky práce atd., ale podle mého, by to měla řešit jiná osoba ve škole. Buď zástupce ředitele a rozdělit ty role nějak, např. v divadle mají uměleckého šéfa a ekonomického náměstka a naší starostí by vůbec nemělo být, jak já vždycky říkám: “Přestaňte dělat rozvrhy.“ Protože to vůbec není úlohou ředitele. Úlohou ředitele je, že má mít vizi, jak by ta škola měla vypadat ne za 5 let, ale za 10 let, za 15 let. A teď pozor! Jestli ředitel má mít tu

schopnost, mít tu vizi, tak především musí věřit, že ta jeho intuice, kterou on má, je použitelná, a že je dobrá a že je žádoucí.

**Komentář:**

Úvaha nad změnou osobnosti ředitele ZUŠ po nástupu do funkce ve vztahu ke změně úloh a rolí. Zaměření více na management a pedagogický proces než na leadership (stanovování vizí a jejich sdílení). Jistý vztah k délce praxe.

## **2.2. A uspěje to u ČŠI?**

Když se podíváte, co hodnotí Česká školní inspekce. Ona hodnotí, že jste kreativní ředitel? Ne, oni hodnotí, že máte v pořádku papíry, a že hasicí přístroj visí tam, kde viset má. Tím pádem všechny věci, tak jak jdou, tak vlastně, já se zbavuju toho sebevědomí, tu schopnost, kterou máme, mimo jiné. Já jsem na to fakticky psal diplomku na škole.

To, co učí významní manažeři na světě generální ředitele nadnárodních podniků, to, co oni je učí, tak my už dávno máme, jako ředitelé „zušek“. Proto já říkám: „My můžeme dělat bud ředitele „zušky“ anebo šéfa Coca-coly nebo IBM, nic mezitím.

**To je můj názor na specifikum typologie ředitele „zušky“.**

(poznámka dotazujícího) I přesto, že můj názor není podstatný, je základem předpokladu práce, že typologie ředitelů ZUŠ má nějaké specifikum, že jsou rozdíly mezi řediteli ZUŠ a jiných škol. Sama se cítím na poradách ředitelů zbytečná a nechápu jak úřednické prostředí to je. Řada věcí by se dal řešit velice tvořivě a nebyrokraticky.

## **3. Leader, potažmo ředitel ZUŠ je přeci umělecky založená osobnost, neměl by na to zapomínat, že?**

Zrovna předevčírem jsme měli koncert studentů, tak tam byl s námi pan Fischer, který dělal panu Havlovi dlouho kancléře, a tak jsme se tak nějak jakoby bavili. A on říkal, že se ho někdo ptal, jaký byl pan Havel šéf? Ne jenom jaký byl prezident, ale jaký byl šéf. A on říkal, že byl strašně laskavý, strašně hodný, ale vytvářel takovou zvláštní atmosféru, že se všichni snažili jako být dobrý pro něj. Jak on byl hodný, laskavý a nám přišlo, že on nikdy nic neřekl, že by nás nějak motivoval, ale tou svojí osobností nám přišlo, že jsme měli strašnou chuť být pro něj jakoby nejlepší. Tak jsme se chystali na každou poradou, když třeba byl nějaký problém v zahraničí, my jsme se na to strašně připravovali, aby on když přijde, aby byl spokojený, abychom mu řekli, jak ta situace v zahraničí vypadá. A to bylo právě pro to šokující, všichni jsme dělali maximum možného, abychom pro něj byli nejlepší, ale když jsme pak přišli na tu

poradu, tak on se nás na něco zeptal, on řekl nějaký pohled a my jsme byli úplně mimo, protože on to vzal, tak nějak z druhé strany. Nebo nám to podal tak úplně nově, úplně jinak, že my jsme nebyli připraveni, vlastně nikdy... A říkal, že to je jediná věc, protože my jsme byli všichni profesionálové, ale on byl umělec a tím pádem, měl tu schopnost, prostě toho, vidět ty věci tak, jak my jsme je neviděli..

Já jsem si hned vzpomněl vlastně, ředitelé „zušek“ jsou taky umělci a vlastně je to velmi podobné.

**Komentář:**

**Specifikum ředitelů ZUŠ – vliv uměleckého vnímání.**

#### **4. Takže pedagogický sbor patří mezi vlivy, které působí na styl vedení?**

„Každá ryba smrdí od ředitele“ .....společný smích

Protože to tak je. Vy jste ten udavač toho tónu, té školy...

**Komentář:**

**Silné vnímání vztahu osobnosti a stylu vedení, kultury školy**

#### **4.1. Takže si spíše klást otázku: „Jestli ta osobnost, je přenositelná vlastně na ten pedagogický tým?“**

Je a tím, že vlastně chcete-li zapalovat, musíte hořet.

Hovořila jste o testu MBTI, což je jeden z nejkvalitnějších, je vlastně pro vyhledávání leadrů. Při čtení výsledků testů, už jen to z Vás toho dělá leadra. Opět, jsou tam nastaveny ty Vaše silné stránky. Zde se vracím, k tomu: „posiluj silné stránky.“ Učitelé mají tendenci na základě „Musíte se vyhnout chybě“, mají tu tendenci se hodnotit záporně i přesto, že v tom čem se identifikují negativně, jsou vlastně výborní. MBTI to nedělá, mám ten pocit. Žádný z 16 typů MBTI není negativní, když si ho přečtete, každá osobnost je pozitivní.

**Komentář:**

**Podpora kvality testů osobnosti MBTI jako nástroj osobního rozvoje a motivační nástroj.**

#### **5. Máte pocit, že to co Vám vyšlo v testu MBTI opravdu odpovídá Vašemu pohledu na Vaši osobnost?**

Jestli to sedí? 100%.

Pravidelně jej dělám se svými učiteli. Dělali jsme jej, než jsme šli do plánu osobního rozvoje. Jezdíme na výjezdní zasedání a to je ohromně baví. Dobré je, to nedělat přes internet. Je to pozitivní, ale s řediteli to nejde. Objevuje se tam jedna věc, za kterou bych vsadil svůj honorář. Ta věc je ta, že si ti lidé sedají podle typů k sobě. Jednou jsem byl na semináři, na faktech, a já jsem řekl: „Zvedněte ruku, kde je ... (a teď jsem říkal ty typy).“ A zvedali se hloučky rukou sedící u sebe, aniž by se nějak znali, ale i když se znají, neví co jsou za typ podle MBTI. „Vrána k vráně sedá“

**5.1. Ptám se z důvodů, že mám zkušenost, že mi test vyšel jinak, i když s opravdu s menšími odchylkami. A zde se trochu vracím. Hraje ve tvarování osobnosti ředitele praxe, délka praxe?**

Ve změně té osobnosti? Ne, ne. Tam je to tak, že to co Vám vyjde, s tím nemůžete nic dělat. Kdyby to tak nebylo, tak ten test nemůže být tak úspěšný. Proto je také hrozně cenný, že je to napsané, tak, že nemůžeme říci, že něco je špatně, např.: řeknete, že: „Jsem nerozhodný a nechám se zviklat druhými.“ V testu je napsáno, že máte intuici na chápání pocitů druhých lidí. To když si přetavíte do pozitivního sdělení, tak pak můžete využít principu posilování silných stránek. Určitě to není tak, že máte nějaký typ, vy pak na něm budete „makat“ a on se pak změní.

U Maslowovy pyramidy je to ale jinak. Tam se to mění. V daném období se preference mohou měnit.

Pozor na podvědomí. Je přirozené, a já to mám také, v testu Vám něco vyjde a vy se logicky ztotožníte s věcmi, které Vás těší a ty Vám vyhovují. A věci, které Vás netěší a nevyhovují, ale oni jsou Vaše, jen Vám nevyhovují. Na základě lidské přirozené vlastnosti, začnete pochybovat, zda je to pravda. V tomhle je to těžké, kdo by Vám měl poradit, když je to o Vás. Signálem je to: „To bych nechtěla mít (myslím tím charakteristiku v typu), tak to není asi úplně pravda.“ Je nutné si uvědomit, že pracujete se sebou. Ano, uvědomuji si, že tohle mi zas tak úplně nesedí. A pak je tu ten pocit, který mě zas zachraňuje před tím, jít se oběsit. „Ne takový zas opravdu nejsi“.

**Komentář:**

Silné chápání vlastní osobnosti a její neměnnosti. Posun k logickému chápání a ztotožnění se s psychologickými principy pochybování o sobě samém ve vztahu k leadershipu.



**6. Vnímáte Vaši osobnost jinak na půdě školy a jinak v domácím prostředí? V čem se to prolíná a v čem je to jiné?**

Mohu odpovědět z životní zkušenosti, protože jsem ředitelem 16 let a musím říct, že čím jsem starší, zkušenější, čím jsem moudřejší, tím jsem více sám sebou, než ředitelem. A svým způsobem se vracím do toho principu, který mě se vždycky líbil, a trochu jsem ho měl naučený víc, než kdybych ho žil, a to je, že: „Chcete-li měnit druhé lidi, tak měňte sebe a ostatní se Vám přizpůsobí. Nejlepší šéf je ten, který nemění druhé lidi, ale který mění sebe. A tím jak sebe mění, ostatní lidi to začnou kopírovat. Ale zase to není žádná šílená věda, v zásadě je to podobné jako: „Nejlepší část výchovy je ta, kterou vám dali rodiče, jak se chovat, jak vám říkají. Tak to je. Chování rodičů je to nejdůležitější. A vlastně jako ředitel, když se nějak chováte, a nemusíte říkat principy, nemusíte nastavovat pravidla, ale už jen tím jak se chováte, oni ti lidi to od vás začnou kopírovat a začnou to dělat stejně. A teď je ten okamžik, kdy si říkáte: „Pro tu funkci je dobré, abych byl rozhodnější. Ale nejsem“; Pro tu funkci je dobré, abych vystupovat takhle.“.... To jsou moje ředitelské začátky. Pojímal jsem to, že to je funkce velice důležitá a jsem zodpovědný člověk, tak jsem si říkal: „V této ředitelské funkci se musím chovat takhle, protože jsem zodpovědná osoba.“ Čím jsem starší, mohu být však ovlivněný, že jsem si vybudoval nějaký ten pedagogický sbor a on nějak dýchá, jak mě to vyhovuje.... Možná srozumitelnější to bude, když řeknu, že znám spousty svých kolegů ředitelů tady v Praze, kteří se jmenují ředitel Kratochvíl, ředitel Novák. Ale málo kdo je Petr Novák, ředitel. Ta funkce toho člověka tak pohltí. Jsme tu od rána do večera, nejdeme na ten golf, neodpočíváme. Stane se z nás ředitelka Brázdová, ředitelka Nováková. Čím jsem starší, tím si uvědomuju, jak cennější je si nějak vybavit sebe a svoje dobré a silné vlastnosti a ty těm lidem nabízet. Určitě v začátcích jsem byl velmi snaživý ředitel, abych byl dobrý ředitel. Čím jsem starší, tím zjišťuji, že jsem více svůj, než lpět na té formě. Možná, když jste zkušenější, můžete si více dovolit býti více sebou. A možná je to tak, že ti velký silný psi neštěkají. A ty malí pejskové pobíhají a každého koušou do nohy, aby si jich někdo všimnul, aby je respektovat. Možná je to opravdu tak, když člověk je opravdu silný nepotřebuje příliš mnoho důkazů, že je ředitel (formálních věcí). Čím jsem starší, o to lépe to funguje.

**Komentář:**

Změna v závislosti na délce praxe v přístupech, ne změna ve vrozených vlastnostech osobnosti. Přejít od formy ředitele k osobitějšímu vedení.

**7. Tady přecházíme k otázkám těch správných osobnostních rysů. Který je to u Vás?**

Je důležité se tedy zabývat sám sebou, když chcete například udělat změny. Princip leadershipu: „Neměňte lidi, měňte sebe.“ A ono se Vám to změní a změní se Vám celá škola. Takové technicistní vodítko je, že byste se měl chovat tak, jak byste chtěla, aby se k Vám choval Váš šéf. Upřímnost. Otevřenost. To teď jsem začal používat na ty lidi a funguje to.

**Komentář:**

**Upřednostněné rysy: upřímnost, otevřenost.**

## **8. Hodně už jsme zmiňovali leadership. I když už jsme to řekli, přesto: Souvisí osobnost se stylem vedení?**

To je hypotéza naprosto jasná. Domnívám se, že je to tak zásadní ... Podívejte, když se zeptáte: „Co je to kvalita školy?“ Moje odpověď je: „Kvalitně vzdělávající učitel, bez ohledu na výsledek“ Protože můžete mít různé žáky. Mám na mysli vztah na výsledky hodnocení, úspěchy žáků v soutěžích. Jsou školy, které tohle nemají nebo to spíše kolísá, podle toho jak se sejdou tam ti žáci, přesto jsou tam dobře vzdělávající učitelé, probíhá tam vysoce kvalitní výuka. Ono se říká, že není možné, aby se výsledky nedostavili. Co je ten výsledek? Říkám (což kopíruje rámcový vzdělávací program): „Dělat ze žáka, prostřednictvím hry na housle, kvalitního člověka.“ A ta změněná lidská bytost je ten výsledek. Já jako ředitel nechci vědět, jak mi krásně hraje kvarteto, ale jaké jsou vztahy mezi žáky, co si odnáší jedno konkrétní dítě, které do toho souboru chodí, atd... Zda učitel vytváří v souboru spravedlivé prostředí? To jsou atributy, které výkonem na jevišti neohodnotíte, nezjistíte to. Je důležité to vnímat a podle toho hodnotit kvalitu té školy. Kvalitní škola = kvalitně vzdělávající pedagog. A protože „ryba smrdí od ředitele“, kdo dělá kvalitně vzdělávající pedagogy? Kvalitně vzdělávající se ředitel.

Je to tedy AFLA A OMEGA. Dokonce, ani špičkový učitel, pod špatným ředitelem, nepodává takové výsledky, jako špatný učitel pod dobrým ředitelem. Protože, každý učitel učí nejlépe, jak umí. Neznám učitele, který učí špatně. Jsou to provokativní věci. Kvalitní školu dělá kvalitní učitel, tak kvalitního učitele dělá kvalitní ředitel. To je jasná věc. Vliv ředitele na vedení je absolutní. Když ten ředitel způsobí, že ta škola je kvalitní, tak by se měl přestat starat o sestavování rozvrhu, stavění střechy, atd. ... Měl by mít jiné starosti. Kariérní řád – měl by být leader pedagogického procesu. Ví někdo, co to je? Plán osobního a profesního rozvoje? Kdo z vašeho pedagogického týmu ví, že se vzděláváte a jezdíte po konferencích? Musíte jim to říkat, že se vzděláváte a ono to začnou dělat taky. Jakmile vy porostete (profesně) a neřeknete jim to, tak oni ale taky neporostou. Musí to vědět a pak se stane to, že vás, aniž byste jim to nařídila, budou následovat.

Komentář:

Silná hodnota vztahu vedení lidí a osobnosti ředitele školy. Jasná spojitost s kvalitou školy.  
Ředitel jako leader – zaměření na roli leadera.

Styl vedení stále vnímám a stále, jsem v něm. Není to tak, že je to něco automatického. Téměř každodenní práce. Stále ho analyzuji. Hlídám, zda dodržuji dostatečný demokratický prostředí ve škole. Autoritativní styl řízení ve škole je velmi svádívý, on je pro ředitele příjemný, má výsledky, rychlý, má výsledky. Když chcete něco prosadit, tak je to funkční. Já si to tedy hlídám. Všiml jsem si, že když se cítím být velmi silný, tak nemám strach investovat do demokratického přístupu, ale v okamžiku, kdy se cítím být slabý, tak rád využiji autoritativního přístupu. Je to ale nebezpečí, protože to není problém v kolektivu, ale to je problém ve mně. Hlídám si, ale abych nespádl k tomu, co je velmi svádivé, a to je, že věci můžou fungovat, dosáhnout vynikajících výsledků – autoritativním stylem. Ale budou Vám patřit jejich záda, ale ne srdce. Princip efektivního leadershipu/vůdcovství spočívá v tom, že: „Když vy něco uděláte, tak lidé řeknou, udělali jsme to my“. Ale pozor, není to manipulace. Dobrý přírůstek toho je, dobrý leader vede lidi tak, že věci, které by lidi dříve nedělali, tak teď je dělají rádi.

Komentář:

Zaměření na lidi.

9. Ve své práci hledám nějaké specifikum, proč se zabírat typologií ředitelů a především ředitelů základních uměleckých škol. Jsme „jiní“ než ředitelé ostatních škol?

Tak teď se vracím k tomu Havlovi. On nebyl asi bůhví jaký řečník, nebyl bůhví jaký vůdce, ale právě tím, že měl pravděpodobně to, co máme my, že uvažoval pravou hemisférou mozkovou, tak měl dar toho, co máme my (umělci), což já považuji za velikou věc, to nemá žádné „plemeno“ ředitelů v celém českém vzdělávacím systému, to co máme my. To že jsme od malička deformováni, v tom pravém slova smyslu, pravou hemisférou mozkovou, to nemá prostě nikdo. Tam je náš obrovský potenciál. Jenže, bohužel my to pokládáme za mínus. Myslím si, že je to naše slabost. Že si myslíme, že jsou to vzdušné zámky

Komentář:

Specifikum – potenciál uměleckého myšlení.

Krásný příměr toho leadershipu je od S. R. Coveye, který říkal: „Jak poznáte dobrého leadera?“... (vyprávění o osobním setkání s S. R. Coveyem na konferenci v Praze – 20.10. 2008) Velkým leaderem Vás dělají malé věci. Například obyčejné poděkování těm pořadatelům, kteří mu zkazili celou přednášku, bylo pro českou mentalitu něco překvapujícího. Bylo to od něj tak veliké a přitom malé. Ukázal leadership v praxi.

Jak se člověk změní ve své funkci. On, společně s Druckerem, moc jich není, pár lidí. A on na vrcholu je schopen takových obyčejných věcí. A vracíme se k otázce, co jste se ptala: „jestli Vás to změní“. Myslím si, že na začátku to trochu hrajete, je ve vás trochu ega, a musí být, jinak byste do toho nešla - na ředitelku. Tak si to někdy i trochu užijete, v nějakém období. Ale časem se dostanete k tomu, že to nejsou ty podstatné věci, a že to podstatné je: nějaký být. Ne nějak vypadat, ale skutečně takový být. A to potom tu organizaci mění šíleně. To nakonec je důkazem i ten Havel. Kdybyste ho vzala na kurz komunikace, tak on neuměl mluvit, nekoukal do kamery, měl všechny špatné věci. Ale byl natolik přesvědčivý, protože on to žil, tak mu to věřil celý svět. To je ta síla, která po určité době by se měla dostavit těm ředitelům, že by zůstali prostě svůj. A v tom použít ten test Junga, to je to nejlepší co můžete udělat.

**Komentář:**

**Změna z pohledu délky praxe osobnosti ředitele a jejího přístupu jako vliv na změnu organizace.**

Výsledek vašeho výzkumu mě bude velice zajímat, protože já už si maluji jaký výsledný typ Vám vyjde. Mám pocit, že je to introvert (moment, hledám)

### **9.1. Můj předpoklad je, že to budou extrovertně založené osobnosti.**

Ne, ne. Ale uvidíte. Víte, mnoho ředitelů tu extroverzi předstírá, aby nebylo poznat, že třeba má povahu, která se pro šéfování nehodí, falešná představa. Ten test je výborný. Uvidíte, a myslím si, že Vám vyjde ten typ lidí umělecky založených, se silnou intuicí, s těmito vlastnostmi. Potvrzující tu pravou hemisféru mozkovou.

**Komentář:**

**Předpoklad typů osobností ředitelů ZUŠ.**

(vyprávění o knize M. R. Covey – Důvěra)

(s odkazem na výše zmíněnou knihu) To je věc, která nás ředitele hodně provází, a to, že jsme konfrontováni s tím, co si myslíme, a co děláme. A je to v rozporu, protože, my si myslíme, že je to dobře. Ale ta důvěra se staví jinak. Pro mne to byla docela dobrá kniha.

Rozhovor s Vámi my jenom potvrzuje, že my můžeme dělat, jen ředitelé zušek nebo nadnárodní společnosti. Pro nás nejsou jen tak nějaký šéfové, nějakých podniků. My jsme na velký věci.

**10. Potvrdili jsme si, že osobnost má vliv na styl vedení. Co osobnosti pedagogů? Mají také vliv na styl vedení? Nenaráží tady na sebe osobnost ředitele a osobnosti pedagogů? Ne všichni jsme stejní, především dokud si nevybudujeme svůj ideální pedagogický tým. Takže volím styl, s ohledem na ně. Nenaráží to na sebe? Jestli styl vedení měním podle sebe, podle vlastní osobnosti nebo podle osobností učitelů? Rozdíl je i v rodině, kde jsem nějaká osobnost, ale v práci to změním, protože tam mám jiný tým, než doma?**

Úžasné je, že jak mluvíte, tak jste přesně v tom 6ti letém období. Jste přesně na polovině mezi volbou měnit způsoby komunikace podle situace, atd., ale zároveň neztrácet vlastní identitu a budovat svou osobnost. Odpověď je jednoduchá. Podle mého názoru: „Nekoukejte na to, jací jsou lidi, koukejte na sebe.“ Vypadá to trochu sobecky, ale skutečně dobrý šéf kašle na to, jestli tam má takový nebo onaký lidi, na které musím použít ten nebo jiný styl vedení. Ne, Vy musíte mít nějaký styl. Ten musí odpovídat Vaší povaze, Vašemu naturelu, Vy musíte věřit tomu stylu a musíte na něm pracovat a ne ho měnit, podle toho jaký lidi Vám přicházejí. Mimo jiné je to také tak. Vy nemůžete vědět, že ten člověk, který za Vámi přichází, že je to ten „prudič“, „škodič“, a proč když na něj uděláte „bububu“, tak on zafunguje. Ten důvod proč takový je, to Vy nemůžete vědět. Neopakujte chyby akce-reakce. Když ale budete trvat na svém stylu a budete ho používat u těchto lidí, tak, jak říkal Goethe: „Chovejte se k lidem tak, jací jsou, a oni zůstanou takový, jací jsou nyní. Ale zkuste se chovat k lidem, tak jaký by mohli být, a oni se pak změní.“ Vůbec nepracovat s nimi, ale pracovat se sebou. Vítězství po zdánlivě prohrané schůzce je, že Vy jste udrželi svůj styl, jako ředitel, kdy jste nebyla nucena lhát, předstírat, toho druhého manipulovat, měnit svůj styl, protože Vás něčím vytočil. Vyhrála jste, protože jste nepřišla o svůj styl. Viz, kvalita výsledku. Kapela Vám sice hezky zahrála, ale je to prohra, jestliže jsou nepěkné vztahy mezi žáky atd... . Leadership musí hlídat sebe sama. To potom mění ty lidi.

**Komentář:**

## Vztah stylu vedení a osobnosti

**11. Co je tedy pro Vás typologie ředitelů základní umělecké školy? Je to ta „obecná“ typologie anebo je to typologie podle stylů vedení? Když se to tedy prolíná a osobnost ovlivňuje styl vedení. Co tedy je tou typologií ředitele školy?**

Co je to to podstatné? Styl řízení nebo osobnost?

Nemyslím, si, že je potřeba vytvářet nějakou typologii ředitelů. Myslím si, že ty nástroje co jsou, jsou obecné. Jediné specifikum, které mají ředitelé zušek je, že mají mimořádné předpoklady k vykonávání téhle funkce, ale obávají se je použít. Tam já nevidím smysl. Jediné, co bych měnil, že by ředitel neměl učit. Trpí tím i děti. Ti nedostávají to, co by dostávat měli. A to mi nikdo nevymluví. Žádný ředitel neučí dobře, a kdo říká, že učí dobře, tak pak neřídí dobře. Málokdo je ale v tomhle upřímný. Nepokládám tedy za rozumné, že u toho musíme učit. Nicméně, z toho vyplývá, že leadrovství vyžaduje plně celého člověka. S. R. Covey by mohl klidně řídit zušku. A úplně s přehledem by se školou dělal zázraky. A není pedagog.

**Komentář:**

**Podpora stávajících typologií i pro ředitele škol.**

Nevidím tam smysl, v nějaké další typologii ředitelů, manažerská pozice je manažerská pozice a „basta“. Ale co mají tedy tito ředitelé mimořádné je schopnost těch vizí, intuice. To jsou vlastnosti, které potřebují v těch nadnárodních společnostech. Oni, ti klasičtí manažeři, se je učí manažerské dovednosti, ale my je máme. Ale že by se dala vytvořit nějaká typologie ředitelů, tak to ne.

**Komentář:**

**I ředitel ZUŠ je klasický manažer.**

Posilujte silné stránky. To je přeci jedno, jestli je to v zušce nebo v podniku nebo v cukrárně.

**12. Sebepojetí. Již z našeho rozhovoru vyplývá, že se sebou pracujete a svou osobnost znáte. Pokládám otázky: Víte, kde se nacházíte? Víte, kam jdete? A víte, kdo jste? Čemu věříte. Dokáže to na to odpovědět?**

**Jaký je Váš názor na sebepoznání a sebepojetí?**

Ano. Důležitý je však čas a můžete mít projevy podobné vyhoření. Mladý ředitel jde do všeho, je zapálený, ego atd. ... Vnější projevy moudrosti, jsou i projevy vyhoření. Je důležité pracovat na sobě. Jestliže pracujete na sobě, tak Vás nemůže nikdo a nic urazit a znehodnotit Vaši práci.

Protože Vaše práce není ta nástěnka ve sborovně, ale Vaše práce je to, že měníte lidi, protože měníte sebe. Ano, já vím, kde se nacházím a kam chci jít a čemu věřím.

Komentář:

Silné vnímání sebepoznání a sebepojetí.

### **13. Prozradíte mi Váš osobnostní typ?**

Ted' si ho nepamatuji, ale... . Ano, dělal jsem si Jungův test, několikrát. Sedí mi. Měl jsem ho pokaždé stejný. Ztotožňuji se s ním. INFJ, myslím. (pozn. „umělec“)

### **14. Je nějaký rys osobnosti, na kterém si zakládáte?**

Intuice, snažím se vhánět pocit svým zaměstnancům, že tu práci, kterou dělají, tak ji dělají dobře a správně.

Komentář:

Významná vlastnost ředitele.

## Příloha č. 4: Vzor testu MBTI a jeho vyhodnocení

**SPT**  
Personality Test  
based on  
Myers-Briggs/Jung typology

  
Like 660 G+ 150



Tento test již vyzkoušelo  
**124344** návštěvníků

**1) Raději:**

- ☐ řeším nový a komplikovaný problém
- ☐ pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

**2) Rád/a:**

- ☐ pracuji sám/a v tichém prostředí
- ☐ jsem tam, kde "se něco děje"

**3) Při posuzování jiných se řídíte spíše:**

- ☐ trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- ☐ okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

**4) Máte sklon vybírat si:**

- ☐ spíše pečlivě
- ☐ poněkud impulsivně

**5) Ve společnosti, na večírku apod. se bavíte zpravidla:**

- ☐ s několika málo lidmi, které dobře znáte
- ☐ s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec

**6) Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:**

- ☐ zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- ☐ zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

**7) Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupval/a?**

- ☐ Uvažoval/a, jak se vaše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat.
- ☐ Zvažoval/a soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

**8) Když na něčem pracujete:**

- ☐ raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- ☐ raději ponecháváte konec otevřený až do poslední chvíle pro případné změny

**9) Na večírcích, ve společnosti:**

- ☐ se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- ☐ odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste naurazili, protože příliš mnoho lidí kolem vás vás vyčerpává

**10) Zajímá vás více:**

- ☐ to, co bylo a co je
- ☐ co není a mohlo by být

**11) Když poslouchám, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokouším**

- ☐ vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- ☐ objektivně to zhodnotit a analyzovat



**12) Když na něčem pracuji, mám raději**

- ☐ mít o všem přehled a udržet si věci pod kontrolou
- ☐ zkoušení různých možností

**13) Když mi zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle**

- ☐ to považuji za rušení
- ☐ nevadí mi ho zvednout

**14) Je horší:**

- ☐ mít hlavu v oblacích
- ☐ držet se při zemi

**15) Ve vztahu k ostatním jste spíše:**

- ☐ objektivní
- ☐ osobní

**16) Vadí vám více, když**

- ☐ je více věcí rozpracovaných
- ☐ když je už všechno hotovo

**17) Když někde telefonujete:**

- ☐ nebojíte se, že na něco zapomenete
- ☐ připravíte si, co budete říkat

**18) Když diskutuji o problému se svými kolegy, je pro mne snazší:**

- ☐ vidět věci "v širším rámci"
- ☐ postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

**19) Co vás popisuje lépe? Jste spíše:**

- ☐ analytický typ
- ☐ vcítující se typ

**20) Často:**

- ☐ když něco začínám, vše si předem sepišu a naplánuji, protože většinou nesnáším, když později musím něco podstatně změnit
- ☐ neplánuji a spíše nechávám věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostávám

**21) Ve společnosti jiných lidí spíše:**

- ☐ začínáte rozhovor sám/a
- ☐ přenechávám iniciativu druhým

**22) Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:**

- ☐ plynulé a nepřetržité práci ustáleným tempem
- ☐ práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"

**23) V jaké situaci se cítíte lépe:**

- ☐ spíše v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- ☐ spíše proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

**24) Je horší:**

- ☐ být nespravedlivý a neměřit všem stejně
- ☐ nemít slitování

**25) Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**

- ☐ smysl pro realitu
- ☐ představivost

**26) Když zazvoní telefon:**

- ☐ spěcháte, abyste jej zvedl/a první
- ☐ doufáte, že jej zvedne někdo jiný

**27) Moje jednání vede a řídí více:**

- ☐ hlava
- ☐ srdce

**28) Více obdivu si zaslouží schopnost:**

- ☐ umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický
- ☐ rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

**29) Když mě napadne nová myšlenka, obvykle:**

- ☐ pro ni rychle vzplanu a podělím se o ni s ostatními
- ☐ raději o ni hloubám trochu déle, než ji někomu sdělím

**30) Řekli byste, že jste spíše:**

- ☐ důvtipná/ý
- ☐ praktická/ý

**31) Raději slyším:**

- ☐ konečný a neměnný výrok
- ☐ zkusmý a předběžný výrok

**32) Je větší chybou být:**

- ☐ tolerantní a smílivý
- ☐ nekompromisní a kritický

**33) Jste spíše:**

- ☐ ranní ptáče
- ☐ noční sova

**34) Na jednáních mě pohoršují spíše lidé, kteří:**

- ☐ přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- ☐ prodlužují jednání mnoha nepraktickými podrobnostmi

**35) Při práci dávám většinou přednost tomu, zabývat se:**

- ☐ idejemi, principy, myšlenkami
- ☐ lidmi, osobami, aktéry

**36) O víkendech mám tendenci:**

- ☐ plánovat, co budu dělat
- ☐ nechám, aby se věci vyvinuly a rozhoduji se v průběhu událostí

**37) Při jednáních mám sklon:**

- ☐ rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvím
- ☐ hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chci sdělit

**38) Když něco čtu, obvykle:**

- ☐ se soustředím ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- ☐ čtu mezi řádky a vztahuji slova k jiným námětům a tématům

**39) Když se mám rozhodovat ve spěchu, často:**

- ☐ se cítím nepříjemně a přeji si získat více informací
- ☐ jsem schopen/a se rozhodnout i s údaji, které mám v danou chvíli k dispozici

**40) Raději bych pracoval/a pro organizaci, kde:**

- ☐ bych měl/a práci s intelektuální stimulací
- ☐ bych byl zaujat/a jejími cíli a posláním

**41) Co vás imponuje více:**

- ☐ logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- ☐ dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

**42) V písemném projevu dáváte přednost:**

- ☐ věcnému stylu
- ☐ obrazovému, metaforickému stylu

**43) U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**

- ☐ podrážděn/a kdo to k vám zase "leze"
- ☐ potěšen/a, že se na vás někdo přišel podívat

**44) Dáváte přednost tomu:**

- ☐ nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- ☐ zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

**45) Charakterizují vás spíše:**

- ☐ četné, spíše letmé a povrchnější kontakty s více lidmi
- ☐ trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy s několika málo lidmi

**46) Cítíte se zpravidla lépe:**

- ☐ po konečném rozhodnutí
- ☐ když jsou věci ještě otevřeny

**47) Spolehnete se spíše na svou:**

- ☐ zkušenost
- ☐ intuici a tušení

**48) Jste si jistější:**

- ☐ při logických úsudcích = správně-nesprávně
- ☐ při hodnotových soudech = dobře-špatně

**49) Raději se rozhodují:**

- ☐ po té, co jsem si zajistil/a mínění ostatních
- ☐ především podle vlastního uvážení

**50) Obvykle dávám přednost tomu:**

- ☐ použít osvědčených metod, které znám spíše než
- ☐ vymýšlet a zkoušet, jak by šly věci dělat nové a jinak

**51) Raději:**

- ☐ se věnuji tomu, co je
- ☐ přemítám o různých možnostech

**52) K závěrům a rozhodnutím dospívám především na základě:**

- ☐ věcného zdůvodnění a logické analýzy
- ☐ na základě toho, co cítím, že je správné a věřím, že je lidsky přijatelné

**53) Nemám rád/a:**

- ☐ předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- ☐ když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

**54) Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:**

- ☐ spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
- ☐ s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

**55) Mám ve zvyku:**

- ☐ poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařít, do diáře, či plánovacího kalendáře
- ☐ omezovat takovéto poznámky na minimum

**56) Jednám spíše na základě:**

- ☐ vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat
- ☐ objektivně ověřených závěrů

**57) Mimořádně jsem:**

- ☒ muž
- ☐ žena

**58) Je mi:**

- ☐ 1 - 14 let
- ☒ 15 - 22 let
- ☐ 23 - 30 let
- ☐ 31 - 40 let
- ☐ 41 - 50 let
- ☐ 51 a více let



## Vyhodnocení testu:

Vyhodnocené skóre v tabulce určuje rozdíl procentuální preference jednotlivých dvojic vlastností. Preferenční dvojicemi jsou Extraverze a Introverze, Smysly a Intuice, Myšlení a Cítění, Usuzování a Vnímání.

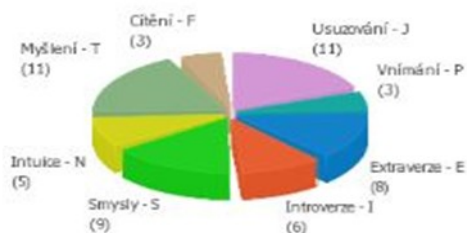
Zobrazení dosažených bodů pro jednotlivé vlastnosti. Každá vlastnost může dosahovat maximálně 14 bodů. Celkový počet bodů je roven počtu zodpovězených otázek.

Zodpovězeno otázek\*: 56 / 56

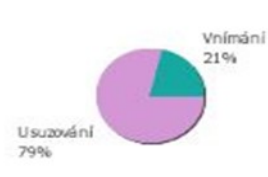
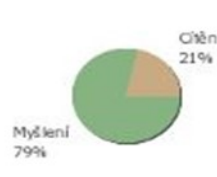
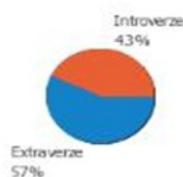
Osobnostní typ: ESTJ

Skóre: E(+14%) S(+29%) T(+57%) J(+57%)

Temperament: SJ



## Procentuální rozdělení jednotlivých preferenčních dvojic:



\*Bez vyplnění všech odpovědí může být vyhodnocení nepřesné. Doplnit chybějící odpovědi můžete po stisknutí tlačítka "Zpět" ve vašem prohlížeči.

## Informace o MBTI a jednotlivých osobnostních typech:

<http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

<http://www.muityp.cz/>

<http://cs.wikipedia.org>

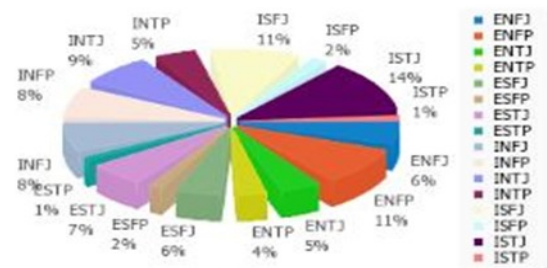
<http://www.iitnizeme.cz/view.php?navevclanku=16-typu-a-sexualita&cislocclanku=2009020003>

[http://stainerconsulting.cz/mbti/Informace\\_o\\_osobnostnich\\_typech.php](http://stainerconsulting.cz/mbti/Informace_o_osobnostnich_typech.php)

<http://keirsey.com/>

## Naměřené statistiky

Souhrnné zastoupení jednotlivých typů v populaci naměřených na stp.skeleton.com (aktualizováno 1x denně). Byly odfiltrovány nepřesné osobnostní typy.



Do budoucna chystáme zveřejnění podrobnějších statistik s rozdělením na pohlaví a věkovou skupinu.

## Příloha č. 5

### 12. Dokážete si, z pohledu své osobnosti, ve vztahu k pozici ředitele, odpovědět na otázky: "Kam jdete/směřujete?"; "Kým jste?"; "Víte, čemu věříte?"

Textová odpověď, zodpovězeno 45x, nezodpovězeno 1x

Odpovědi byly ponechány bez úprav tak, jak respondenti odpovídali.

ANO	<p>(6x) ano ano, dokážu (5x) Ano Ano, dokážu ANO (2x) Ano.</p> <p>- ke škole, která nebude lacině podbízivá, bude založena na slušnosti, umělecké erudici zaměstnanců, poctivosti a nadhledu</p> <p>- věřím v Boha, slušnost, pracovitost a omezenost lidských soudů. Nenávídím drby, pomluvy!</p> <p>- jsem hudebníkem, šéfem, otcem</p> <p>Vím, kam jdu, vím, kým jsem a vím, čemu věřím.</p> <p>Prosperita školy, kvalita výuky</p> <p>Věřím na vliv hudby k vývoji kladné osobnosti žáka</p> <p>Za společnými cíli. Lídr určující společný směr. Věřím v úspěch podmíněný poctivým přístupem a pracovitostí.</p> <p>Vytvářet inspirativní prostředí. Kdo startuje realizaci vizí a nápadů. Věřím čistému svědomí.</p> <p>K novátorským a tvůrčím věcem, inovacím a motivaci, nejenom v oblasti školství...</p> <p>Tím, kdo by měl jít příkladem, ale zároveň se neustále potýká s neustálou nechuť podřízených dělat věci "trochu jinak"...</p> <p>Věřím, že spravedlnost existuje...</p> <p>být dobrým hráčem v týmu, být inspirací pro, ty, kteří chtějí vidět, bezpodmínečné lásce bez iluzí</p> <p>Ano - směřuji ještě několik málo let k vizí, k cílům, které jsem si dala (postupně však do důchodu); jsem člověkem, který chce obstát se ctí ve všech rolích, které život přináší; věřím v morální hodnoty</p> <p>Na otázky si odpovídám pokaždé, když mi na stole přistane další administrativní požadavek zřizovatele, podle mě zbytečný. To si musím připomenout, že jsem tu pro učitele, žáky a rodiče.</p> <p>Chci, aby naše škola předkládala dětem takové hodnoty jako je schopnost spolupráce, zdvořilost, schopnost empatie, vytrvalost,...</p> <p>Malá škola na malém městě je dobře vidět, tudíž mám pocit, že mé postoje mohou občas něco ovlivnit. Naše práce může přinést krásu, radost, dotek čehosi subtilního, pocit vášně z tvorby...</p> <p>Směr? Naše ZUŠ byla v počátku na žalostné úrovni, takže za á - doplnit KVALITNÍ pedagogy (je tragické a děsivé, kolik může v uměleckém školství, které má díky individuální výuce veliký potenciál formovat či deformovat náš národ, pracovat neschopných a neochotných lidí - a to jen díky zoufalému nastavení pracovních smluv.) Po čtyřech letech jsme na tom lépe a daří se nám realizovat vizí kulturního epicentra města. Škola chce mít celospolečenský přesah daleko za své zdi. Nejde jen o děti, ale např. i o zapojení rodičů, setkávání se na radostné kreativní rovině. Nabízíme lekce pro dospělé, pořádáme koncerty rodičů a žáků, etc. Záleží mi na neustálém vzdělávání pedagogů (je zvláštní, jak "normální" je pro učitele hudby neučit se sám nic nového, recyklovat již mnohokrát přežvýkané a hlavně sám vůbec necvičit a nehrát!), proto zvů české i zahraniční hosty z různých oborů a dopřávám našim učitelům možnost se inspirovat - jednak na těchto seminářích, jednak na "domácích" seminářích, kde si učitelé na principu konference TEDx předávají nápady. Směřujeme doufám k tomu, aby umění mohlo zůstat živé, díky učitelům, kterým se podaří nadchnout své žáky. Přeju si, aby se naše společnost stala hudebně gramotnou, tak jak tomu bylo dříve, kdy i na vesnicích děti pod vedením kantora (sic!) běžně hrávaly na více nástrojů a jak je tomu třeba dnes v latinsko-americké oblasti... Hybatelem tohoto jsem a takto tomu věřím:) Taký věřím, že umění je naší bytostnou potřebou, stejně jako spiritualita.</p> <p>Chci vybudovat prosperující školu, která bude respektovanou institucí. Věřím, že to dokážu.</p> <p>Směřuji k dobrým výsledkům v ZUŠ, jsem především pedagog, věřím nejvíc sama sobě</p>
-----	--

	Chci dobře zastávat pozici ředitele školy a podílet se na tak úžasné činnosti, jakou je umělecké vzdělávání.
	Směřuji k fungující škole vyhledávané veřejností, s nepopíratelnými výsledky ve vzdělávání.
	Ano, vím, kam jdu, kam chci dojít, není to však přesvědčení u některých kolegů ped. sboru.
	Směřuji ke kvalitní škole se spokojenými žáky a pedagogy.
	Jsem ředitel. Věřím sám sobě.
	Jsem součástí týmu velmi schopných lidí, jež se snažím motivovat k vysoké kvalitě výuky a výchovy častou pozitivně laděnou komunikací a vytvářením dobrých podmínek pro profesní i osobnostní růst, věřím v sílu pochvaly a otevřeného přímého prohovoření problému, věřím v sílu vzájemné úcty, důvěry, pokory a nezištné pracovitosti
	Jdu kupředu, jsem obyčejný člověk, a věřím v lidský rozum
	- inovovat - pořád je co zlepšovat
	- stále se mám čemu učit
	- v kolektivu zaměstnanců celé školy
	Být dobrým manažerem, odborníkem v oblasti školství.
	Pracovitým, precizním, spolehlivým a zodpovědným ředitelem s velikým zájem o vše, co se týká školství.
	Věřím, že dobrá práce musí mít své výsledky.
	Jsem hlavně ředitelem, jehož úkolem je zajistit podmínky pro kvalitní práci učitelů se žáky, ke spokojenosti, žáků, rodičů i kolegů.
	Věřím ve smysluplnost naší práce, v její velký vliv na formování osobnosti každého žáka; že toto je pro jejich budoucí život ještě důležitější, než skutečnost, zda se stanou vynikajícími houslisty, malíři, tanečníky...
NE	dosud jsem nekladla tyto otázky
	Ne na všechny.
	Vzhledem k věku (60+) se tím již tolik nezabývám.
	Nedokážu Ne

